

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 - Экономика

Методы анализа внешней и внутренней среды и разработка стратегии  
для организации ИП «Скакалка»

Руководитель ст. преп. кафедры МиУЭ \_\_\_\_\_ Н. Г. Макуха

Выпускник ЭЭ19-07Б-УЭ, 131939280 \_\_\_\_\_ Е. Е. Солдатенко

Красноярск 2023

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: Методы анализа внешней и внутренней среды и разработка стратегии для организации ИП «Скакалка» содержит 107 страниц текстового документа, 22 иллюстраций, 35 таблиц, 13 приложения, 40 использованных источников.

СТРАТЕГИЯ, СТУДИЯ ФИТНЕСА, КОРЕЛЛЯЦИОННЫЙ АНАЛИЗ, КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ, КОНТЕНТ-АНАЛИЗ, МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ, СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ, СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ВОЗМОЖНОСТИ, УГРОЗЫ.

Объект исследования – деятельность ИП «Скакалка».

Цель бакалаврской работы – провести анализ внешней и внутренней среды организации и разработать стратегию развития компании на ближайший год.

Задачи бакалаврской работы:

1. Раскрыть сущность и понятие стратегического анализа организации.
2. Рассмотреть особенности анализа деятельности компании.
3. Описать методы для анализа организации.
4. Составить организационно-экономическую характеристику ИП «Скакалка».
5. Провести методы анализа маркетинговой среды исследуемой организации.
6. Выявить существующие проблемы в организации и разработать список рекомендаций для успешного функционирования исследуемой организации.
7. Разработать стратегические альтернативы развития и разработать задачи организации на ближайший год.

В результате анализа внешней и внутренней среды компании ИП «Скакалка», были определены сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы.

В итоге были разработаны стратегические альтернативы, выбрана приоритетная стратегия для успешного функционирования компании в ближайший год и составлен перечень операционных решений для ее реализации.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Методы анализа данных .....	6
1.1 Стратегический анализ .....	6
1.2 Корреляционный анализ.....	9
1.3 Кластерный анализ.....	11
1.4 Контент-анализ .....	13
1.5 Метод экспертных оценок.....	15
2 Стратегический анализ фитнес-студии «Скакалка».....	23
2.1 Характеристика объекта исследования.....	23
2.2 Анализ макросреды.....	26
2.3 Анализ микросреды .....	49
3 Разработка стратегии развития фитнес-студии «Скакалка».....	71
3.1 Разработка стратегии развития .....	71
3.2 Реализация приоритетной стратегии.....	74
Заключение .....	83
Список использованных источников .....	84
Приложения А-Р.....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня многие специалисты осознали принципиально важную роль маркетинга и анализа внешней среды организации. Причём это актуально для предприятий любой отрасли экономики. Одним из важнейших элементов организации маркетинговой деятельности является построение и внедрение её стратегии.

В современных реалиях в числе основных проблем управленческой деятельности четко обозначился принципиально новый, систематический характер изменений условий функционирования предприятий. Изменения отдельных составляющих внешнего окружения, непрерывно следуя друг за другом, способны вызвать цепную реакцию качественных преобразований во внешней среде хозяйствующих субъектов, вследствие чего постоянно повышается степень ее неопределенности и появляются неучтенные факторы риска. Динамично протекающие процессы в политической, экономической и социальной сферах принципиальным образом изменяют расстановку акцентов в практике внутренних и внешних приоритетов хозяйствующих субъектов, возрастает значение реакции фирмы на изменения во внешней среде. Способность экономической организации развиваться в условиях трансформации внешней среды представляется как показатель ее рыночной стабильности и важнейшая составляющая ее конкурентоспособности. Это требует создания методологии, позволяющей рассматривать традиционную микроэкономическую проблематику с учетом влияния на поведение хозяйствующих субъектов важнейших составляющих макро- и микроокружения.

Высокий уровень воздействия факторов внешней среды на деятельность предприятий обуславливает повышенный интерес со стороны руководства к исследованию внешнего окружения, так как своевременно полученные сведения позволяют адекватно реагировать на происходящие и предполагаемые изменения и принимать соответствующие решения, направленные на поддержание баланса с внешней средой и обеспечение устойчивых рыночных позиций.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о

некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

Все вышеизложенное и определило актуальность выбранной темы.

Цель бакалаврской работы – провести анализ внешней и внутренней среды организации и разработать стратегию развития компании на ближайший год.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и понятие стратегического анализа организации.
2. Рассмотреть особенности анализа деятельности компании.
3. Описать методы для анализа организации.
4. Составить организационно-экономическую характеристику ИП «Скакалка».
5. Провести методы анализа маркетинговой среды исследуемой организации.
6. Выявить существующие проблемы в организации и разработать список рекомендаций для успешного функционирования исследуемой организации.
7. Разработать стратегические альтернативы развития и разработать задачи организации на ближайший год.

Объект исследования – деятельность ИП «Скакалка».

Предмет исследования – теоретические и методологические аспекты организации исследования и оценки внешней и внутренней среды исследуемой организации.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности использования выводов и предложений в реализации маркетинговой деятельности организаций.

# 1 Методы анализа данных

## 1.1 Стратегический анализ

Под «стратегией организации» понимается рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение долгосрочных целей, намеченных компанией. Очевидно, что программа конкретных действий определяется способом мышления менеджмента фирмы. Причем считается, что стратегическое мышление одновременно должно учитывать тактику деятельности предприятия, поскольку любая долгосрочная цель реализуется через тактические действия.

Стратегический анализ — это функция стратегического управления, включающая всесторонний анализ внешних и внутренних факторов внешней среды. М. Седлак описывает стратегическое управление как систему трех взаимосвязанных и дополняющих друг друга подсистем, выделенных по трем измерениям: функция, процесс принятия решений и информация [1].

Цель стратегического анализа — понять природу и причины возникших стратегических проблем и наметить пути их решения. Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. Однако «творчество не терпит последовательности — творец находит новые сочетания явлений, считавшихся несовместимыми. Любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающая реальность» [2].

Родоначальником стратегического планирования и управления является Игорь Ансофф — американский математик и экономист. Он рекомендует рассматривать стратегическое управление как систему, состоящую из двух подсистем: анализа и выбора стратегической позиции, оперативного управления в реальном масштабе времени [3].

К этапам стратегического анализа относятся:

1. Разработка стратегического видения.
2. Формулирование миссии и целей организации.
3. Анализ внешней среды организации.
4. Анализ внутренней среды организации.
5. Совместный анализ деятельности организации.

Результативное стратегическое приспособление должно базироваться на использовании отличительных особенностей организации, уникальным образом взаимодействующих с дифференцированным окружением. Следовательно, организация должна не просто поддерживать соответствие своих ресурсов и способностей своему окружению, но и быть способна предсказывать изменения в окружении, влиять на баланс сил в этом окружении и развивать свои способности и ресурсы для овладения новыми источниками конкурентных преимуществ.

Некоторые изменения в организациях происходят вследствие давления извне — со стороны государства, конкурентов, поставщиков или потребителей.

Другие изменения происходят потому, что собственники, менеджеры или наемные работники решают изменить характер бизнеса. Многие авторы отмечают ускорение изменений в организациях и окружении в последние годы. Например, Прахалад и Хамел выявили некоторые факторы, вызывающие быстрые и радикальные изменения в «конкурентном тысячелетии» [4], [5]. Факторы, следующие:

1. Ослабление государственного регулирования.
2. Структурные изменения в отраслях.
3. Избыточные отраслевые мощности.
4. Слияние и поглощение.
5. Забота об окружающей среде.
6. Ослабление протекционизма.
7. Изменения ожиданий потребителей
8. Технологические прорывы.
9. Глобальная конкуренция.
10. Создание торговых блоков.

На рисунке 1 представлен алгоритм разработки стратегии.



Рисунок 1 – Алгоритм разработки и реализации стратегии

Согласно П. Лоранжу, стратегическое видение – это одна из составляющих процесса стратегического анализа, которая относится к области стратегических решений [6]. Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать, и видения того, куда организация должна направляться.

Особое место отводится формулированию миссии предприятия. Считается, что миссия должна отражать следующие аспекты:

1. Круг удовлетворяемых потребностей.
2. Характеристику продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ.
3. Перспективы роста бизнеса.

Цели — количественно измеримые ориентиры деятельности фирм в плановом периоде. Любая цель должна быть сформулирована в соответствии с моделью SMART:

1. Specific/simple — конкретная и простая (ясная логика и понятные выражения).
2. Measurable — измеряемая или, как минимум, оцениваемая.

3. **Aggressive yet Achievable** — амбициозная, но достижимая, создающая напряженность в достижении, но посильная для выполнения.

4. **Relevant and realistic** — релевантная стратегической инициативе, направлению повышения эффективности, которые вы намерены реализовать, реалистичная с точки зрения усилий и требуемых ресурсов.

5. **Time-bound** — с четко определенными временными границами.

Таким образом, важными моментами в стратегии являются следующие:

1. Стратегия формируется на стыке внешней и внутренней среды на основе сопоставления их динамики.

2. К стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, принимаемые в условиях неопределенности.

3. Стратегические решения имеют системный характер, они затрагивают несколько функциональных аспектов деятельности организации одновременно.

4. Считается, что стратегия принимается высшим руководством компании, но следует помнить, что ее реализация предусматривает участие представителей всех уровней управления.

Краткое содержание бизнес-стратегий по направлению и масштабам изменения продуктовой программы и потенциала бизнес-процессов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Стратегии бизнеса по направлению и масштабам изменения продуктовой программы и потенциала бизнес-процессов

Группа стратегий	Описание группы
<b>Три стратегии роста</b>	
Рост 1 (концентрический рост)	Изменение продукта и/или рынка, не затрагивающее технологию, отрасль и положение компании в ней.
Рост 2 (интегрированный рост)	Расширение фирмы за счет добавления новых структур, влекущее за собой изменение положения компании внутри отрасли.
Рост 3 (диверсифицированный рост)	Освоение нового бизнеса в новой отрасли.
<b>Четыре стратегии стабильности</b>	
Стабильность 1	Сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и/или наказаний за монополизацию/
Стабильность 2	
Стабильность 3	
Стабильность 4	
<b>Группа стратегий</b>	
<b>Пять стратегий отход</b>	
Отход 1	Перегруппировка сил и повышение эффективности в условиях спадов в экономике.
Отход 2	
Отход 3	
Отход 4	
Отход 5	



## 1.2 Корреляционный анализ

Изучение связей между переменными, интересует исследователя с точки зрения отражения соответствующих причинно-следственных отношений. Корреляционная зависимость – это согласованные изменения двух (парная корреляционная связь) или большего количества признаков (множественная корреляционная связь). Суть ее заключается в том, что при изменении значения одной переменной происходит закономерное изменение (уменьшение или увеличение) другой(-их) переменной(-ых).

Корреляционный анализ – статистический метод, позволяющий с использованием коэффициентов корреляции определить, существует ли зависимость между переменными и насколько она сильна. Коэффициент корреляции – двумерная описательная статистика, количественная мера взаимосвязи (совместной изменчивости) двух переменных [7].

При положительной линейной корреляции более высоким значениям одного признака соответствуют более высокие значения другого, а более низким значениям одного признака – низкие значения другого.

При отрицательной линейной корреляции более высоким значениям одного признака соответствуют более низкие значения другого, а более низким значениям одного признака – высокие значения другого.

Виды связи между переменными:

1. Прямая причинно-следственная связь – переменная  $X$  определяет значение переменной  $Y$ .
2. Обратная причинно-следственная связь – переменная  $Y$  определяет значение переменной  $X$ .
3. Связь, вызванная третьей (скрытой) переменной.
4. Связь, вызванная несколькими скрытыми переменными.
5. Связи нет, наблюдаемая зависимость случайна.

Сила связи не зависит от ее направленности и определяется по абсолютному значению коэффициента корреляции.

Коэффициент корреляции ( $r$ ) – это показатель, величина которого варьируется в пределах от  $-1$  до  $+1$ . Если коэффициент корреляции равен  $0$ , обе переменные линейно независимы друг от друга. Для характеристики корреляционной связи применяют шкалу Чеддока (таблица 2).

Таблица 2 – Шкала Чеддока

Значение (по модулю)	Интерпретация
До 0,2	Очень слабая корреляция
До 0,5	Слабая корреляция
До 0,7	Средняя корреляция
До 0,9	Высокая корреляция
Свыше 0,9	Очень высокая корреляция

Наглядное представление о связи двух переменных дает график рассеяния, на котором каждый объект представляет собой точку, координаты которой заданы значениями двух переменных. Таким образом, множество объектов представляет собой на графике множество точек. По конфигурации этого множества точек можно судить о характере связи между двумя переменными.

Характеристики диаграммы: наклон (направление связи); ширина (сила, теснота связи). О силе связи можно судить по тому, насколько тесно расположены точки-объекты около линии регрессии – чем ближе точки к линии, тем сильнее связь.

Если между двумя исследуемыми величинами установлена тесная зависимость, то из этого еще не следует их причинная взаимообусловленность. За счет эффектов одновременного влияния неучтенных факторов смысл истинной связи может искажаться. Поэтому такую корреляцию часто называют «ложной».

Для выявления «ложной» корреляции используются частные корреляции.

Если две переменные коррелируют, всегда можно предположить, что эта корреляция обусловлена влиянием третьей переменной, как общей причины совместной изменчивости первых двух переменных. Для проверки этого предположения достаточно исключить влияние этой третьей переменной и вычислить корреляцию двух переменных без учета влияния третьей переменной (при фиксированных ее значениях). Корреляция, вычисленная таким образом называется частной.

Для анализа общего качества уравнения линейной многофакторной регрессии используют множественный коэффициент детерминации  $R^2$ , называемый также квадратом коэффициента множественной корреляции. Множественный коэффициент детерминации определяет долю вариации результативного признака, обусловленную изменением факторных признаков, входящих в многофакторную регрессионную модель.

Величина R-квадрат, называемая также мерой определенности, характеризует качество полученной регрессионной прямой. Это качество выражается степенью соответствия между исходными данными и регрессионной моделью (расчетными данными). Мера определенности всегда находится в пределах интервала  $[0;1]$ . В большинстве случаев значение R-квадрат находится между этими значениями, называемыми экстремальными, т.е. между нулем и единицей. Если значение R-квадрата близко к единице, это означает, что построенная модель объясняет почти всю изменчивость соответствующих переменных. И наоборот, значение R-квадрата, близкое к нулю, означает плохое качество построенной модели. Множественный  $R^2$  – коэффициент множественной корреляции  $R^2$  – выражает степень зависимости независимых переменных (X) и зависимой переменной (Y). Множественный  $R^2$  равен квадратному корню из коэффициента детерминации, эта величина принимает значения в интервале от нуля до единицы. В простом линейном регрессионном анализе множественный R равен коэффициенту корреляции Пирсона.

Для переменных с интервальной и номинальной шкалой используется коэффициент корреляции Пирсона (корреляция моментов произведений).

Для порядковых данных используются следующие коэффициенты корреляции:

- $\rho$  - коэффициент ранговой корреляции Спирмена;
- $\tau$  - коэффициент ранговой корреляции Кендалла;
- $\gamma$  - коэффициент ранговой корреляции Гудмена – Краскела.

Если, по меньшей мере, одна из двух переменных имеет порядковую шкалу, либо не является нормально распределённой, используется ранговая корреляция Спирмана или  $\tau$ -Кендалла. Применение коэффициента Кендалла предпочтительно, если в исходных данных имеются выбросы [8].

### 1.3 Кластерный анализ

Определение кластерного анализа состоит из совокупности алгоритмов классификации. Основная проблема исследователей во многих областях заключается в организации наблюдаемых объектов в визуализируемые структуры [9].

На сегодняшний день кластерный анализ применяется во многих областях. Анализ опубликованных исследований о результатах по методу кластерного анализа наиболее подробно представлены в работе Хартигана [10]. К примеру, в медицине кластерный анализ помогает систематизировать заболевания, соответственно, определить их лечения или симптомы. В психиатрии с помощью кластерного анализа диагностируются симптомы различных заболеваний: шизофрения, паранойя и др. Результаты систематизации данных подобным образом в результате приводит к эффективной терапии. Более того, известны многочисленные случаи успешного применения кластерного анализа в маркетинговых исследованиях [11].

Таким образом, кластерный анализ – эффективный метод, дающий огромные результаты при систематизации больших масс информации для их дальнейшей обработки и определение в группы.

Данный метод основан на создание крупных кластерных групп в результате объединения объектов выборки. В ходе кластеризации задаётся определённая мера сходства или расстояние между выбранными объектами. Итог систематизации данных – их графическая интерпретация в виде иерархического дерева – дендрограммы.

Началом дендрограммы служит каждый объект выборки в отдельности, при дальнейшем переходе к остальным объектам связь между ними ослабевает, что создает вывод об уникальности или же ее отсутствии каждого объекта.

В конечном итоге дендрограмма представляет собой переплетение всего множества рассматриваемых объектов, сильно отличающихся между собой и определённых во множество кластерных групп. Общее переплетение в конечном итоге представляет объединение всех объектов без исключения. Представление дендрограммы допустимо в двух видах – горизонтальном и вертикальном. При

формировании нового кластера образуются узлы переплетения элементов друг с другом, что определяет величину расстояния между объектами. Иерархическое дерево предоставлено несколькими ветвями, что определяет схожесть данных – их четкую структуру в терминах кластеров объектов. Так возникает интерпретация полученной дендрограммы, путем анализа полученных кластеров:

1. Объединение или метод древовидной кластеризации используется при формировании кластеров несходства или расстояния между объектами.

2. Квадрат евклидова расстояния. Иногда может возникнуть желание возвести в квадрат стандартное евклидово расстояние, чтобы придать большие веса более отдаленным друг от друга объектам.

3. Расстояние городских кварталов (манхэттенское расстояние). Это расстояние является простым средним разностей по координатам. В большинстве случаев эта мера расстояния приводит к таким же результатам, как и для обычного расстояния Евклида.

4. Расстояние Чебышева. Это расстояние может оказаться полезным, когда желают определить два объекта как "различные", если они различаются по какой-либо одной координате (каким-либо одним измерением).

5. Степенное расстояние. Иногда желают прогрессивно увеличить или уменьшить вес, относящийся к размерности, для которой соответствующие объекты сильно отличаются. Это может быть достигнуто с использованием степенного расстояния.

6. Процент несогласия. Эта мера используется в тех случаях, когда данные являются категориальными.

В начале кластерного анализа необходимо задать меру расстояния, прежде чем все объекты объединятся вместе и войдут в общий кластер. Существуют правила объединения или связи для кластеров:

1. Одиночная связь (метод ближайшего соседа). В этом методе расстояние между двумя кластерами определяется расстоянием между двумя наиболее близкими объектами (ближайшими соседями) в различных кластерах.

2. Полная связь (метод наиболее удаленных соседей). В этом методе расстояния между кластерами определяются наибольшим расстоянием между любыми двумя объектами в различных кластерах.

3. Невзвешенное попарное среднее. В этом методе расстояние между двумя различными кластерами вычисляется как среднее расстояние между всеми парами объектов в них.

4. Взвешенное попарное среднее. Метод идентичен методу невзвешенного попарного среднего, за исключением того, что при вычислениях размер соответствующих кластеров (т.е. число объектов, содержащихся в них) используется в качестве весового коэффициента. Поэтому предлагаемый метод должен быть использован (скорее даже, чем предыдущий), когда предполагаются неравные размеры кластеров.

5. Невзвешенный центроидный метод. В этом методе расстояние между двумя кластерами определяется как расстояние между их центрами тяжести.

6. Взвешенный центроидный метод (медиана). Этот метод идентичен предыдущему, за исключением того, что при вычислениях используются веса для учёта разницы между размерами кластеров (т.е. числами объектов в них). Поэтому, если имеются (или подозреваются) значительные отличия в размерах кластеров, этот метод оказывается предпочтительнее предыдущего.

7. Метод Варда. Этот метод отличается от всех других методов, поскольку он использует методы дисперсионного анализа для оценки расстояний между кластерами. Метод минимизирует сумму квадратов для любых двух (гипотетических) кластеров, которые могут быть сформированы на каждом шаге.

Подробности можно найти в работе Варда [12]. В целом метод представляется очень эффективным, однако он стремится создавать кластеры малого размера [13].

#### **1.4 Контент-анализ**

Контент-анализ – это метод сбора данных и анализа содержания текста. Слово "контент" (содержание) имеет отношение к словам, рисункам, символам, понятиям, темам или же иным сообщениям, которые могут быть объектом коммуникации. Слово "текст" означает нечто написанное, видимое или произнесенное, которое выступает как пространство коммуникации. Это пространство может включать в себя книги, газетные или журнальные статьи, объявления, выступления, официальные документы, кино- и видеозаписи, песни, фотографии, этикетки или произведения искусства.

Контент-анализ используется уже около ста лет, и сфера его применения включает в себя литературу, историю, журналистику, политические науки, образование, психологию. Так, на первом заседании Германского Социологического общества в 1910 г. Макс Вебер предлагал использовать его для анализа газетных текстов [14].

С целью получения количественного описания символического содержания текста исследователь использует в контент-анализе объективный подсчет и систематически фиксирует получаемые данные. По мнению Маркоффа, Шапиро и Вейтмана контент-анализ лучше было бы называть "текстуальным кодированием" [15]. Существуют качественная и интерпретативная версии контент-анализа, но все же главное в нем – количественные данные о содержании текста.

Качественный контент-анализ не слишком высоко оценивается позитивистски ориентированными исследователями. Ему отдают предпочтение исследователи, придерживающиеся феминистских, а также критических или интерпретативных подходов. Сторонники количественного подхода также иногда включают качественный контент-анализ в свой методологический

арсенал с целью усилить надежность количественных исследований в исследовании содержания текста.

Контент-анализ относится к неопросным методам, поскольку процесс размещения слов, символов и т.д. в тексте, обеспечивающий коммуникацию с читателем или получателем информации, не зависит от влияния со стороны исследователя, анализирующего содержание текста. Контент-анализ позволяет исследователю выявлять содержание (то есть, сообщения, значения, символы) в источнике коммуникации (например, книгах, статьях, кинофильме). Он позволяет поэкспериментировать с содержанием и рассмотреть его с использованием методов, отличных от обычного прочтения книги или просмотра телевизионной программы.

С помощью контент-анализа исследователь может сравнить содержание множества текстов и анализировать его с помощью количественной методики (например, диаграмм, таблиц). Кроме того, он может использовать его, чтобы выявить те аспекты содержания текста, которые трудно обнаружить на поверхности. Например, можно чувствовать, что в телевизионной рекламе небелые актеры редко появляются в роликах для рекламы дорогих товаров (например, фешенебельных автомобилей, мехов, ювелирных изделий, духов). Контент-анализ может документально, с помощью объективных, количественных индикаторов показать, являются ли ваши смутные ощущения, основанные на несистематическом наблюдении, истинными. Он поставляет воспроизводимые, точные результаты на основании исследования текста.

Контент-анализ включает в себя одновременно случайную выборку, точное измерение и операциональные дефиниции абстрактных конструкторов. Чтобы выявить аспекты содержания, репрезентирующие содержание в количественных параметрах, используется кодирование. После того, как исследователь соберет данные, он вводит их в компьютер и подвергает статистической обработке точно также, как это делает экспериментатор или исследователь, работающий с опросами.

Этапы применения контент-анализа:

1. Определение совокупности изучаемых источников или сообщений с помощью набора критериев.
2. Формирование выборочной совокупности сообщений.
3. Выявление единиц анализа.
4. Выделение единиц счета.
5. Непосредственно процедура подсчета.
6. Интерпретация полученных результатов.

Основные достоинства:

1. Не влияет на субъекты исследования.
2. Требуется относительно мало затрат по сравнению с другими методами.
3. Материалы для такого анализа обычно легкодоступны.

4. Позволяет исследователю изучать какое-либо общество, социальные группы бесконтактно, не наблюдая непосредственно за ними, а лишь используя документы.

Мангейм и Рич пишет: «Контент-анализ представляет собой относительно недорогой метод, опирающийся на доступные базы данных, и при его проведении мы не рискуем столкнуться со сложностями и весьма специфическими этическими проблемами, нам все же надо проявлять определенную внимательность, чтобы избежать трудностей» [16].

Основные недостатки:

1. Метод может быть хорошим лишь настолько, насколько хороши документы, над которыми работает исследователь.
2. Ограниченность сообщений, относящихся к изучаемой проблеме.
3. Информация, содержащаяся в документах, устаревает.
4. Трудность при регистрации общих понятий.
5. Метод потенциально опасный для допущения ошибки.

Контент-анализ требует от исследователя намного больше воображения и изобретательности, чем какой-либо другой метод исследования.

### **1.5 Метод экспертных оценок**

Возрастающая сложность управления организациями требует тщательного анализа целей и задач деятельности, путей и средств их достижения, оценки влияния различных факторов на повышение эффективности и качества работы. Это приводит к необходимости широкого применения экспертных оценок в процессе формирования и выбора решений.

Сущность метода экспертных оценок заключается в рациональной организации проведения экспертами анализа проблемы с количественной оценкой суждений и обработкой их результатов. Обобщенное мнение группы экспертов принимается как решение проблемы.

В процессе принятия решений эксперты выполняют информационную и аналитическую работу по формированию и оценке решений. Все многообразие решаемых ими задач сводится к трем типам: формирование объектов, оценка характеристик, формирование и оценка характеристик объектов.

При решении рассмотренных задач все множество проблем можно разделить на два класса: с достаточным и недостаточным информационным потенциалом. Для проблем первого класса имеется необходимый объем знаний и опыта по их решению. Поэтому по отношению к этим проблемам эксперты являются качественными источниками и достаточно точными измерителями информации. Для таких проблем обобщенное мнение группы экспертов определяется осреднением их индивидуальных суждений и является близким к истинному.

В отношении проблем второго класса эксперты уже не могут рассматриваться как достаточно точные измерители. Мнение одного эксперта

может оказаться правильным, хотя оно сильно отличается от мнения всех остальных экспертов. Обработка результатов экспертизы при решении проблем второго класса не может основываться на методах осреднения.

Метод экспертных оценок применяется для решения проблем прогнозирования, планирования и разработки программ деятельности, нормирования труда, выбора перспективной техники, оценки качества продукции и др.

Для применения метода экспертных оценок в процессе принятия решений необходимо рассмотреть вопросы подбора экспертов, проведения опроса и обработки его результатов.

В зависимости от масштаба решаемой проблемы организацию экспертизы осуществляет ЛПР – лицо, принимаемое решение, или назначаемая им группа управления. Подбор количественного и качественного состава экспертов производится на основе анализа широты проблемы, требуемой достоверности оценок, характеристик экспертов и затрат ресурсов.

Широта решаемой проблемы определяет необходимость привлечения к экспертизе специалистов различного профиля. Следовательно, минимальное число экспертов определяется количеством различных аспектов, направлений, которые необходимо учесть при решении проблемы.

Достоверность оценок группы экспертов зависит от уровня знаний отдельных экспертов и количества членов. Если предположить, что эксперты являются достаточно точными измерителями, то с увеличением числа экспертов достоверность экспертизы всей группы возрастает.

Характеристики группы экспертов определяются на основе индивидуальных характеристик экспертов: компетентности, креативности, отношения к экспертизе, конформизма, конструктивности мышления, коллективизма, самокритичности.

Для количественной оценки степени компетентности используется коэффициент компетентности, с учетом которого взвешивается мнение эксперта. Компетентность – степень квалификации эксперта в определенной области знаний. Компетентность может быть определена на основе анализа плодотворной деятельности специалиста, уровня и широты знакомства с достижениями мировой науки и техники, понимания проблем и перспектив развития.

Опрос экспертов представляет собой заслушивание и фиксацию в содержательной и количественной форме суждений экспертов по решаемой проблеме. Проведение опроса является основным этапом совместной работы групп управления и экспертов. На этом этапе выполняются следующие процедуры: организационно-методическое обеспечение опроса; постановка задачи и предъявление вопросов экспертам; информационное обеспечение работы экспертов.

Вид опроса, по существу, определяет разновидность метода экспертной оценки. Основными видами опроса являются: анкетирование, интервьюирование, метод Дельфы, мозговой штурм, дискуссия.



Выбор того или иного вида опроса определяется целями экспертизы, сущностью решаемой проблемы, полнотой и достоверностью исходной информации, располагаемым временем и затратами на проведение опроса.

Анкетирование. Анкетирование представляет собой опрос экспертов в письменной форме с помощью анкет. В анкете содержатся вопросы, которые можно классифицировать по содержанию и типу. По содержанию вопросы делятся на три группы:

1. Объективные данные об эксперте (возраст, образование, должность, специальность, стаж работы и т.п.).
2. Основные вопросы по сути анализируемой проблемы.
3. Дополнительные вопросы, позволяющие выяснить источники информации, аргументацию ответов, самооценку компетентности эксперта и т.п.

По типу основные вопросы классифицируются на открытые, закрытые и с веером ответов. Открытые вопросы предполагают ответ в произвольной форме. Закрытые вопросы – это такие вопросы, на которые ответ может быть дан в виде “да”, “нет”, “не знаю”. Вопросы с веером ответов предполагают выбор экспертами одного из совокупности предполагаемых ответов.

Открытые вопросы целесообразно применять в случае большой неопределенности проблемы. Этот тип вопросов позволяет широко охватить рассматриваемую проблему, выявить спектр мнений экспертов. Недостатком открытых вопросов является возможное большое разнообразие и произвольная форма ответов, что существенно затрудняет обработку анкет.

Закрытые вопросы применяются в случае рассмотрения четко определенных двух альтернативных вариантов, когда требуется по существу определить степень большинства мнений по этим альтернативам. Обработка закрытых вопросов не вызывает каких-либо трудностей.

Вопросы с веером ответов целесообразно использовать при наличии нескольких достаточно четко определенных альтернативных вариантов. Для получения более детальной информации по каждому вопросу могут быть предложены порядковая и балльная шкалы. Эксперт по каждому ответу выбирает значение порядковой и балльной оценок.

Интервьюирование. Интервьюирование – это устный опрос, проводимый в форме беседы-интервью. При подготовке беседы интервьюер разрабатывает вопросы эксперту. Характерной особенностью этих вопросов является возможность быстрого ответа на них экспертом, поскольку он практически не имеет времени на его обдумывание. Достоинством интервью является непрерывный живой контакт интервьюера с экспертом, что позволяет быстро получить необходимую информацию путем прямых и уточняющих вопросов в зависимости от ответов эксперта. Недостатками интервью являются возможность сильного влияния интервьюера на ответы эксперта, отсутствие времени для глубокого продумывания ответов и большие затраты его на опрос всего состава экспертов.

Метод Дельфы. Метод Дельфы представляет собой многотуровую процедуру анкетирования с обработкой и сообщением результатов каждого тура экспертам, работающим инкогнито по отношению друг к другу.

В первом туре опроса методом Дельфы экспертам предлагаются вопросы, на которые они дают ответы без аргументирования. Полученные от экспертов данные обрабатываются с целью выделения среднего или медианы и крайних значений оценок. Экспертам сообщаются результаты обработки первого тура опроса с указанием расположения оценок каждого эксперта. Если оценка эксперта сильно отклоняется от среднего значения, то его просят аргументировать свое мнение или изменить оценку.

Во втором туре эксперты аргументируют или изменяют свою оценку с объяснением причин корректировки. Результаты опроса во втором туре обрабатываются и сообщаются экспертам. Если после первого тура производилась корректировка оценок, то результаты обработки второго тура содержат новые средние и крайние значения оценок экспертов. В случае сильного отклонения индивидуальных оценок от средних эксперты должны аргументировать или изменить свои суждения, пояснив причины корректировки.

Проведение последующих туров осуществляется по аналогичной процедуре. Обычно после третьего или четвертого тура оценки экспертов стабилизируются, что и служит критерием прекращения дальнейшего опроса.

Мозговой штурм. Мозговой штурм представляет собой групповое обсуждение с целью получения новых идей, вариантов решения проблемы. Характерной особенностью этого вида экспертизы является активный творческий поиск принципиально новых решений в трудных тупиковых ситуациях, когда известные пути и способы решения оказываются непригодными.

Дискуссия. Этот вид экспертизы широко применяется на практике для обсуждения проблем, путей их решения, анализа различных факторов и т.п. Для проведения дискуссии формируется группа экспертов не более 20 человек. Группа управления проводит предварительный анализ проблем дискуссии с целью четкой формулировки задач, определения требований к экспертам, их подбора и методики проведения дискуссии. Сама дискуссия проводится как открытое коллективное обсуждение рассматриваемой проблемы, основной задачей которого является всесторонний анализ всех факторов, положительных и отрицательных последствий, выявление позиций и интересов участников [17].

После проведения опроса группы экспертов осуществляется обработка результатов. Исходной информацией для нее являются числовые данные, выражающие предпочтения экспертов, и содержательное обоснование этих предпочтений. Целью обработки является получение обобщенных данных и новой информации, содержащейся в скрытой форме в экспертных оценках. На основе результатов обработки формируется решение проблемы.

Наличие как числовых данных, так и содержательных высказываний экспертов приводит к необходимости применения качественных и

количественных методов обработки результатов группового экспертного оценивания.

В зависимости от целей экспертного оценивания при обработке результатов опроса решают следующие основные задачи: определение согласованности мнений экспертов; построение обобщенной оценки объектов; определение зависимости между суждениями экспертов; определение относительных весов объектов; оценка надежности результатов экспертизы.

Определение согласованности оценок экспертов необходимо для подтверждения правильности гипотезы о том, что эксперты являются достаточно точными измерителями, и выявления возможных группировок в экспертной группе. Оценка согласованности мнений экспертов производится путем вычисления количественной меры, характеризующей степень близости индивидуальных мнений. Анализ значений меры согласованности способствует выработке правильного суждения об общем уровне знаний по решаемой проблеме и выявлению группировок мнений экспертов, обусловленных различием взглядов, концепций, существованием научных школ, характером профессиональной деятельности и т.п.

Оценки объектов, получаемые в результате обработки, представляют собой случайные величины, поэтому одной из важных задач является определение их достоверности, т.е. надежности результатов экспертизы.

При оценке объектов эксперты обычно расходятся во мнениях по решаемой проблеме. В связи с этим возникает необходимость количественной оценки степени согласия экспертов.

Конкретизация изложенной идеи оценки согласованности мнений экспертов производится в зависимости от использования количественных или качественных шкал измерения и выбора меры степени согласованности.

При использовании количественных шкал измерения и оценке всего одного параметра объекта все мнения экспертов можно представить как точки на числовой оси. Эти точки можно рассматривать как реализации случайной величины и поэтому для оценки группировки и разброса точек использовать хорошо разработанные методы математической статистики. Центр группировки точек можно определить как математическое ожидание (среднее значение) или как медиану случайной величины, а разброс количественно оценивается дисперсией случайной величины. Мерой согласованности оценок экспертов, т.е. компактности расположения точек на числовой оси, может служить отношение среднеквадратического отклонения к математическому ожиданию случайной величины, что показывает коэффициент вариации.

При использовании рангов важности для сравнения результатов (событий) нельзя установить, насколько один результат лучше другого, можно только определить ряд предпочтения рассматриваемых результатов. При измерении объектов в порядковой шкале согласованность оценок экспертов в виде ранжировок или парных сравнений объектов основывается на сумме рангов. Среднее значение для суммарных рангов рассматриваемого ряда равно

$$a = \frac{1}{2} * p * (m + 1) \quad (1)$$

где  $m$  — число вариантов ответа,

$p$  — число экспертов.

Суммарное квадратическое отклонение суммарных событий от среднего значения

$$S = \sum_{i=1}^m \left\{ \sum_{j=1}^p a_{i,j} - a \right\}^2 \quad (2)$$

где  $i=1, 2, \dots, m$  — число событий;

$j=1, 2, \dots, p$  — число экспертов.

Сумма квадратов равняется

$$S_{MAX} = \frac{1}{12} * p^2 * (m^3 - m) \quad (3)$$

где  $i=1, 2, \dots, m$  — число событий;

$j=1, 2, \dots, p$  — число экспертов.

В качестве меры согласованности экспертов принимается отношение, называемое коэффициентом конкордации.

$$W = \frac{S}{S_{MAX}} \quad (4)$$

где  $S$  — суммарное квадратическое отклонение,

$S_{MAX}$  — сумма квадратов.

Величина  $W$  изменяется в пределах от 0 до 1. При  $W = 0$  согласованности совершенно нет, т.е. связь между оценками различных экспертов отсутствует. Наоборот, при  $W = 1$  согласованность мнений экспертов полная [18].

Выводы к главе 1.

Современные теоретики и практики стратегического управления считают, что единой науки о стратегическом планировании и управлении бизнесом как таковой не существует. Есть отдельные подходы, методы и инструменты, с помощью которых лица, принимающие стратегические решения, выстраивают свое видение перспектив развития организации. Поэтому все более актуальным становится процесс интеграции различных управленческих теорий и концепций.

Стратегический анализ представляет собой определенный образ мышления, позволяющий обеспечить динамичное развитие бизнеса, что предполагает выстраивание перспективных, а именно стратегических планов. В условиях локальной и глобальной жесткой конкурентной борьбы за деньги

покупателя, за прочное место на рынке главным является повышение качества стратегического маркетинга как стратегического планирования на основе прогнозирования инфраструктуры рынка.

Стержнем всего стратегического процесса является стратегия. Ее правильный выбор и реализация характеризуют эффективность стратегического менеджмента, поскольку она и мобилизует использование научно-технического, производственного, финансового, социального и организационного потенциалов организации в определенных направлениях, обещающих достижение успеха.

Для проведения стратегического анализа необходимо выполнить следующие задачи:

1. Разработать стратегическое видение.
2. Сформулировать миссию и цель организации.
3. Провести анализ внешней среды организации.
4. Провести анализ внутренней среды организации.
5. Провести совместный анализ деятельности организации.

В современных экономических условиях развитие конкурентоспособности фирмы является одним из важнейших требований для эффективного осуществления деятельности предприятий всех отраслей мирового хозяйства.

Для достижения положительных результатов руководству организации необходимо точно производить оценку возможностей предприятия. Для оценки положения предприятия в работе используются следующие методы анализа:

1. Корреляционный анализ.
2. Кластерный анализ.
3. Контент-анализ.
4. Метод экспертных оценок.

Корреляционный анализ позволяет с использованием коэффициентов корреляции определить, существует ли зависимость между переменными и насколько она сильна. Данный метод применим к анализу внешней среды для выявления взаимосвязи между переменными и определения силы связи между ними. В результате чего возникает возможность определить наиболее значимые факторы внешней среды компании и определить какое влияние они оказывают на зависимую переменную. По итогам корреляционного анализа фирма может определить для себя возможности и угрозы, путем анализа тенденций каждого значимого фактора внешней среды.

Кластерный анализ дает огромные результаты при систематизации больших масс информации для их дальнейшей обработки и определение в группы. Данный метод применим к анализу конкурентов компании для объединения их в крупные кластерные группы. Итог систематизации данных – их графическая интерпретация в виде иерархического дерева – дендрограммы, которая позволяет определить, насколько сильная конкуренция преобладает между фирмами.

Контент-анализ – это метод сбора данных и анализа содержания текста. Контент-анализ используется с целью получения количественного описания символического содержания текста исследователь использует в контент-анализе

объективный подсчет и систематически фиксирует получаемые данные. Этот метод позволяет компании определить ее сильные и слабые стороны, в результате чего составить рекомендационный список по улучшению деятельности компании для ее дальнейшего функционирования на рынке.

Метод экспертных оценок позволяет с помощью экспертов провести интуитивно-логический анализ проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов. Получаемое в результате обработки обобщенное мнение экспертов принимается как решение проблемы.

На современном этапе развития экономики высокий уровень конкурентоспособности является главной целью большинства организаций, поэтому его можно считать одним из важнейших факторов коммерческого успеха предприятия. В рыночных условиях особое значение приобретает проблема повышения конкурентоспособности фирмы.

Научные исследования в данной области, как правило, ориентированы на изучение имеющегося опыта развития рынка. Поэтому возникает необходимость в создании комплексного подхода к определению и оценке конкурентоспособности для розничного предприятия с целью выбора наиболее реальных и эффективных стратегий.

## 2 Стратегический анализ фитнес-студии «Скакалка»

### 2.1 Характеристика объекта исследования

Фитнес-студия ИП «Скакалка» появилась на рынке фитнеса в г. Красноярске совсем недавно, дата основания студии – 1 мая 2021 года.

Студия доступного фитнеса «Скакалка» — это популярный формат групповых занятий для женщин, с качеством услуг и сервиса на уровне крупных фитнес-центров.

Основная миссия студии «Скакалка» — популяризация здорового образа жизни и фитнеса в г. Красноярске. Здоровье и отличное самочувствие — одни из главных факторов, без которых немислимо достижение жизненного успеха.

Цель компании – к 2025 году стать признанным лидером в фитнес индустрии в г. Красноярске и Красноярском крае, благодаря качественному сервису, новым решениям и профессионализму сотрудников компании.

Ценности компании, следующие:

1. Внимание каждому. Занятия проходят в малых группах до 8 человек. Инструктор может следить за тренировочным процессом каждого клиента.

2. Команда мечты. В команде студии работают дружелюбные администраторы, грамотные менеджеры и сертифицированные тренеры.

3. Всегда на связи. Студия полностью открыта для клиента: в социальных сетях, на сайте и мобильном приложении. Есть возможность записаться на занятия через онлайн-расписание, оплатить или продлить абонемент. Все важные новости и акции студии всегда под рукой в телефоне.

4. Комфортно как дома. Современный дизайн, комфортная атмосфера занятий: все залы оборудованы системами вентиляции и кондиционирования, есть индивидуальные шкафчики для переодевания, уютный холл, где можно подождать начала занятий, сделать селфи или выпить чашечку кофе.

Основателем и по совместительству директором данного спортивного учреждения является Ведерникова Виктория Юрьевна.

В 2021 году студия «Скакалка» открыла второй филиал в г. Красноярске по адресу ул. Борисова, 3, мкр. Студенческий городок и увеличила штат сотрудников с 9 до 14.

В 2022 году студия «Скакалка» открыла второй филиал в г. Красноярске по адресу Вузовский пер., 5А, мкр. Кировский. На сегодняшний день студия фитнеса «Скакалка» включает три филиала, расположенных по адресу:

1. Город Красноярск, ул. Урванцева, 21, мкр. Северный.

2. Город Красноярск, ул. Борисова, 3, мкр. Студенческий городок.

3. Город Красноярск, Вузовский пер., 5А, мкр. Кировский.

В планах на 2023 год открытие третьего филиала на правом берегу в г. Красноярске.

Клиентами студии являются только девушки и женщины от 14 лет и выше, которые могут посещать данную студию ежедневно с 9 часов утра до 10 часов вечера.

Фитнес-студия «Скакалка» базируется в основном на групповых направлениях фитнеса и предлагает 21 тип тренировок:

1. Кардио-направления – contrcellulite, step-interval, step, Zumba, V.E.S.T. fit.
2. Мягкий фитнес – Pilates, stretching, active stretch, yoga, здоровая спина, МФР, power yoga.
3. Силовые направления – muscle toning, ABL, hot iron, ABL+flex, круговая тренировка, core+flex.
4. Спецпрограммы – школа шпагата, стрип-пластика.

Данные виды тренировок были введены в студии со дня открытия. В 2022 году появились новые направления тренировок: силовые – TRX, strong nation, мягкие – фитнес в гамаках. Описание каждого направления подробно изложено и представлено в приложении А.

Также, студия предоставляет услуги персонального тренинга – индивидуальные занятия с тренером, физиологическое тестирование, диагностика состава тела, лечебный массаж и пр., а также располагает мини-баром спортивного питания. Услуги, предоставляемые фитнес-студией «Скакалка» подходят для всех уровней подготовленности, подробно они представлены на рисунке 2.

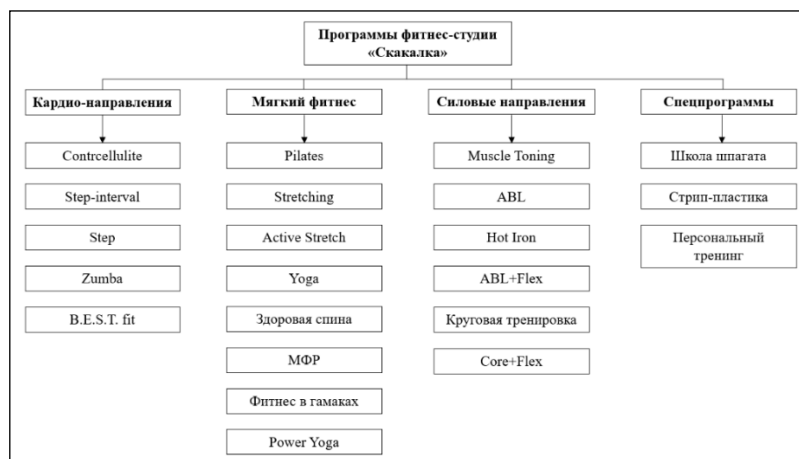


Рисунок 2 – Программы тренировок, предоставляемые фитнес-студией «Скакалка»

На 2023 год фитнес-студия «Скакалка» включает следующий штат сотрудников:

- 1 генеральный директор (средняя заработная плата 300000 руб.);
- 1 управляющий директор (средняя заработная плата 100000 руб.);
- 1 бухгалтер (средняя заработная плата 30000 руб.);
- 9 администраторов (средняя заработная плата 25000 руб.);
- 7 уборщиц (средняя заработная плата 10000 рублей);



- 1 фитнес-директор (средняя заработная плата 50 000 руб.);
- 17 фитнес-инструкторов (средняя заработная плата 50 000 руб.);
- 1 директор IT-отдела (средняя заработная плата 60 000 руб.);
- 1 контент-менеджер (средняя заработная плата 20 000 руб.).

Поскольку рынок фитнеса имеет очень сильные сезонные колебания, то анализ деятельности фитнес-студии «Скакалка» показал, что пик продаж приходится на весенние месяцы, зимой и осенью объемы продаж сокращаются и составляют в среднем 50-60% от весенних. Минимум продаж наблюдается летом, пик спада – в августе, что составляет около 30% от продаж в весенние месяцы. Сезонность спроса напрямую связана с климатическими условиями в Красноярском крае. В жаркие летние месяцы девушки и женщины предпочитают проводить время на даче, в отпуске, на прогулке и пр. Зимой и осенью, как правило, из-за холодной погоды активность снижается, накапливается много домашних дел. Весной все население женского пола активно готовится к лету, следовательно, в студии фитнеса наблюдается рост потока клиентов. Динамика объемов продаж представлена на рисунке 3.

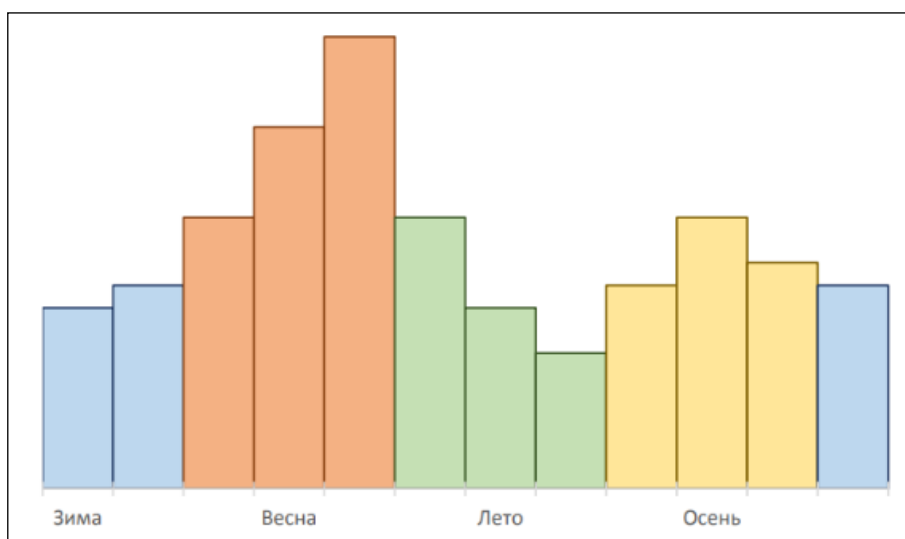


Рисунок 3 – Сезонные колебания объемов продаж по месяцам

Большая загруженность студии наблюдается в вечернее время, как правило, с 18 до 21 часов набираются полные группы для тренировок. Меньшее количество клиентов предпочитают заниматься групповыми занятиями утром, однако статистика персональных тренировок в утреннее время в разы больше, чем в вечернее. Самые загруженные дни в студии – понедельник, среда, пятница и суббота.

Продажи компании ИП «Скакалка» за первое полугодие 2021 года с момента открытия студии в период с 03.04.2021 г. по 30.06.2021 г. составили 714 694 рублей, за второе полугодие 2021 года в период с 01.07.2021 г. по 30.12.2021 г. составили 2 352 688 рублей. Общая сумма продаж компании за 2021 год составила 3 067 382 рублей.

Продажи компании ИП «Скакалка» за первое полугодие 2022 года в период с 04.01.2022 г. по 30.06.2022 г. составили 3 231 300 рублей, за второе полугодие 2022 года в период с 01.07.2022 г. по 30.12.2022 г. составили 3 781 756 рублей. Общая сумма продаж компании за 2022 год (на 13 декабря 2022 года) составила 7 013 056 рублей.

Таким образом, прирост продаж в 2022 году составил 56%. Если рассматривать одинаковые промежутки времени, то прирост продаж компании за второе полугодие 2022 года относительно второго полугодия 2021 года составил 61%.

Динамика изменения продаж компании за 2021 и 2022 гг. представлена в приложениях Б и В, соответственно. Данные были взяты из отчетной базы фитнес-студии «Скакалка».

Количество клиентов в базе компании ИП «Скакалка» за первое полугодие 2021 года с момента открытия студии в период с 04.04.2021 г. по 30.06.2021 г. составило 89 человек, за второе полугодие 2021 года в период с 01.07.2021 г. по 30.12.2021 г. составило 295 человек. Общее количество клиентов в студии за 2021 год составило 384 человека.

Количество клиентов компании ИП «Скакалка» за первое полугодие 2022 года в период с 06.01.2022 г. по 30.06.2022 г. составило 547 человек, за второе полугодие 2022 года в период с 01.07.2022 г. по 30.12.2022 г. составило 1021 человек. Общее количество клиентов в студии за 2022 год составило 1568 человек.

Таким образом, прирост клиентской базы в 2022 году составил 308%. Если рассматривать одинаковые промежутки времени, то прирост клиентской базы компании за второе полугодие 2022 года относительно второго полугодия 2021 года составил 246%.

Данные были взяты из клиентской базы фитнес-студии «Скакалка».

## **2.2 Анализ макросреды**

Социальные факторы. Факторы социальной среды определяют развитие любого общественного движения, в том числе и физкультурно-спортивного. Население представляет собой определенную совокупность лиц, проживающих на конкретной территории и способных принимать участие в занятиях физкультурой. Половая и возрастная структуры населения серьезно сказывается на возможностях вовлечения жителей к занятиям физической культурой и спортом. Это объясняется тем, что различные социально-демографические группы (мужчины, женщины, молодежь, пенсионеры, жители города и села и т.д.) обладают разными возможностями для реализации своих потребностей в сфере физкультурного движения.

Численность занимающихся физической культурой и спортом по Красноярскому краю. Численность постоянного населения Красноярского края на 31 декабря 2022 года составила 2 845,5 тыс. человек; численность

занимающихся физической культурой и спортом по Красноярскому краю составила – 1 282 259 [19].

Для дальнейшего анализа тенденций сферы фитнеса среди лиц, занимающихся физической культурой и спортом, были выделены следующие возрастные группы:

1. Дети (3-15 лет).
2. Подростки (16-18 лет).
3. Молодежь (19-29 лет).
4. Старшее поколение (30-54 (женщины), 59 (мужчины)).
5. Пенсионеры (55 (женщины), 60-79 (мужчины) лет).
6. Люди пожилого возраста (80 лет и старше).

На протяжении 6 лет численность занимающихся физической культурой и спортом увеличилась, этому свидетельствуют данные, изображенные на рисунке 4. Для более удобного представления о том, как изменялась численность населения были выявлены темпы прироста, которые представлены в приложении Г.

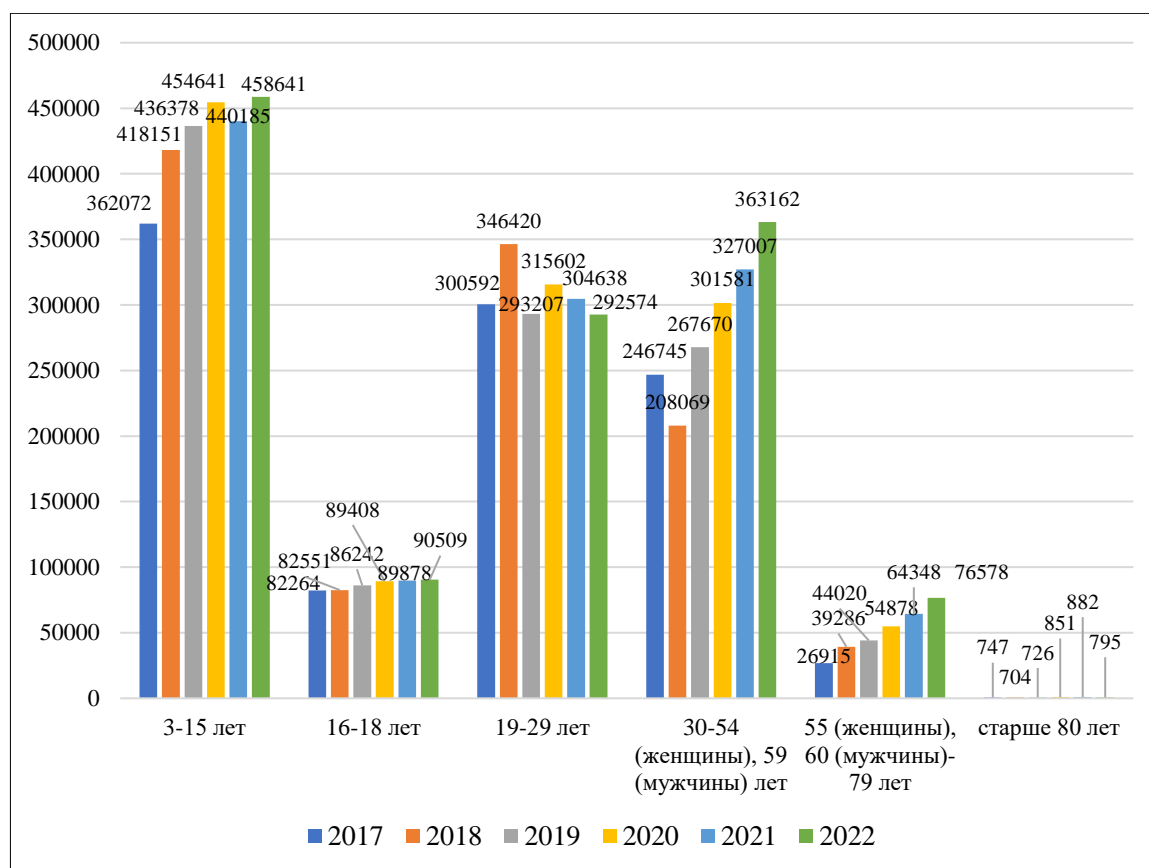


Рисунок 4 – Численность занимающихся физической культурой и спортом (человек) по возрастам в Красноярском крае

По итогам данных государственной статистической отчетности по форме 1ФК на 31 декабря 2022 года численность занимающихся физической культурой и спортом составила 1 282 259 человек (больше, чем в 2021 году на 55 321

человек, 4,31%). Численность занимающихся физической культурой и спортом по возрастам в 2022 году составила:

1. Дети (3-15 лет) – 458 641 человек.
2. Подростки (16-18 лет) – 90 509 человек.
3. Молодежь (19-29 лет) – 292 574 человек.
4. Старшее поколение (30-54 (женщины), 59 (мужчины) лет) – 363 162 человек.
5. Пенсионеры (55 (женщины), 60 -79 (мужчины) лет) – 76 578 человек.
6. Люди пожилого возраста (80 лет и старше) – 785 человека.

Таким образом, повышенный интерес к физическим нагрузкам в Красноярском крае проявляют три группы людей: дети, молодежь и взрослые.

Уровень урбанизации. Далее была выдвинута гипотеза о том, что интенсивность посещения фитнес-клубов напрямую зависит от уровня урбанизации. По сравнению с сельским населением, городское население имеет повышенную активность в силу того, что в городах большая потребность в эстетике, активном отдыхе и вообще заботе о своем здоровье, т.к. выше уровень культуры и образования. На основании этого были рассмотрены особенности урбанизации в Красноярском крае, данные были систематизированы и представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Численность городского населения в Красноярском крае

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Численность городского населения, чел.	2 220 078	2 226 117	2 228 980	2 222 227	2 217 054	2 219 359
Темп прироста, %	-	27,20	12,86	-30,30	-28,28	10,40

Количество заболеваний. Основным мотивом, побуждающим население к занятиям фитнеса, является рост числа отклонений в состоянии здоровья человека. Структура и динамика заболеваний населения по основным классам болезней (сердечно-сосудистые заболевания, заболевания опорно-двигательного аппарата, онкологические заболевания) за 2017-2022 г. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Количество заболеваний населения Красноярского края

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Всего заболеваний, шт.	111 428	113 922	113 688	114 721	114 989	115 010
Темп прироста, %	-	2,24	-0,21	0,91	0,23	0,02

Можно заметить, что по всем классам наблюдается ежегодный рост заболеваний. Данная тенденция может иметь положительное влияние на развитие сферы спорта и фитнеса, поскольку у населения возникает желание улучшить состояние своего здоровья, прибегая таким образом к систематическим тренировкам, а для проведения тренировочного процесса в крае должен поддерживаться уровень тренерского состава.

Численность штатного персонала фитнес-клубов. В 2017-2019 гг. в Красноярском крае численность штатного персонала фитнес-клубов ежегодно

увеличивалась. В 2020 г. в условиях пандемии и ограничений рост численности персонала замедлился до -4,47%. В 2022 г. численность штатного персонала фитнес-клубов составила 9,12 тыс. чел, что на 9,47% ниже значения 2021 г, сокращение персонала произошло в связи с мобилизацией (таблица 5).

Таблица 5 – Численность штатного персонала фитнес-клубов в Красноярском крае

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Численность персонала, тыс. чел.	5,45	6,56	9,40	8,98	9,83	9,12
Темп прироста, %	-	20,37	43,29	-4,47	9,47	-7,22

Эксперты отмечают, что по официальному трудовому договору работают в основном только крупные фитнес-сети. Мелкие игроки стараются оптимизировать расходы и часто заключают гражданско-правовые договоры с тренерами-индивидуальными предпринимателями.

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата. Как показывает отечественный и зарубежный опыт развития отрасли, рост культурного уровня населения и материального достатка являются важными условиями повышения интереса к занятиям физической культурой и спортом, поэтому, далее была рассмотрена среднемесячная номинальная начисленная заработная плата населения в Красноярском крае (таблица 6).

Таблица 6 – Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата населения в Красноярском крае

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.	41 117	45 635	49 932	54 426	60 608	68 515
Темп прироста, %	-	10,99	9,42	9,00	11,36	13,04

С 2017 по 2022 год наблюдается рост среднемесячной номинальной начисленной заработной платы населения в Красноярском крае. По результатам анализа в 2022 году она составила 68 515 рублей (больше, чем в 2021 году на 13,04%). Данная тенденция может оказать положительное влияние на число занимающихся физической культурой и спортом, поскольку население имеет возможность приобретать услуги фитнеса.

Средние потребительские цены на занятия в группах общей физической подготовки. Однако, с ростом среднемесячной номинальной начисленной заработной платы населения, также наблюдается рост средних потребительских цен на занятия в группах общей физической подготовки. Данные были подробно проанализированы и систематизированы в таблице 7.

Таблица 7 – Средние потребительские цены на занятия в группах общей физической подготовки

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Средние потребительские, руб./год.	17 968	18 727	19 964	21 561	23 185	24 845
Темп прироста, %	-	4,22%	6,61%	8,00%	7,53%	7,16%

Анализ данных таблицы 7 показал, что с 2017 по 2022 год наблюдается рост средних потребительских цен на занятия в группах общей физической подготовки в Красноярском крае. По результатам анализа в 2022 году данный показатель составил 24 845 рублей (больше, чем в 2021 году на 7,16%). Данная тенденция может оказать отрицательное влияние на число занимающихся физической культурой и спортом.

Для выявления причинно-следственных связей между зависимой переменной – численностью населения, занимающегося физической культурой и спортом, и выше рассматриваемыми политическими факторами использовался корреляционный анализ. Корреляционная матрица была построена с помощью Excel и представлена на рисунке 5.

	<i>Численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, чел.</i>	Численность городского населения, чел.	Количество заболеваний населения Красноярского края, шт.	Численность штатного персонала фитнес-клубов в Красноярском крае, тыс. чел.	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.	Средние потребительские цены на занятия в группах общей физической подготовки, руб/год.
<i>Численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, чел.</i>	1					
Численность городского населения, чел.	-0,2644	1				
Количество заболеваний населения Красноярского края, шт.	<b>0,9334</b>	-0,0438	1			
Численность штатного персонала фитнес-клубов в Красноярском крае, тыс. чел.	<b>0,8835</b>	-0,0077	0,8132	1		
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.	<b>0,9640</b>	-0,3785	0,8763	0,9000	1	
Средние потребительские цены на занятия в группах общей физической подготовки, руб/год.	<b>0,9565</b>	-0,4541	0,8369	0,8742	0,9947	1

Рисунок 5 – Корреляционная матрица взаимосвязи социальных факторов с зависимой переменной

Выводы. Таким образом, численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, имеет прямую зависимость с большинством рассматриваемых социальных факторов, поскольку их коэффициенты

корреляции имеют положительный знак. При положительной линейной корреляции более высоким значениям одного признака соответствуют более высокие значения другого, а более низким значениям одного признака – низкие значения другого.

С таким показателем, как численность городского населения наблюдается очень слабая связь, практически отсутствует (от 0,2 до 0,5). Следовательно, данный показатель не отказывает влияния на численность населения, занимающегося физической культурой и спортом.

Наблюдается сильная взаимосвязь (от 0,7 до 0,9) численности населения, занимающегося спортом, с таким фактором, как численность штатного персонала фитнес-клубов в Красноярском крае (0,8835).

Очень сильная взаимосвязь (свыше 0,9) прослеживается с такими факторами, как:

1. Количество заболеваний (0,9334).
2. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата (0,9640).
3. Средние потребительские цены на занятия в группах общей физической подготовки (0,9565).

Для описания качества построенной модели был использован коэффициент детерминации (R-квадрат) с заданным уровнем надежности 97%, с его помощью можно определить уровень точности прогноза. Так, коэффициент детерминации для данных моделей с константой принимает значения от 0,8 до 1 (данные представлены в таблице 8):

1. Количество заболеваний – 0,87.
2. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата – 0,93.
3. Средние потребительские цены на занятия в группах общей физической подготовки – 0,91.

Таблица 8 – Коэффициент детерминации социальных факторов

Факторы	Значение R-квадрат
Численность городского населения	0,07
Количество заболеваний населения Красноярского края	0,87
Численность штатного персонала фитнес-клубов в Красноярском крае	0,78
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата	0,93
Средние потребительские цены на занятия в группах общей физической подготовки	0,91

Следовательно, модель объясняет почти всю изменчивость соответствующих переменных.

Анализ данных корреляционной матрицы позволяет сделать следующие выводы – чем больше заболеваний у населения края и численность тренерского персонала, а также заработной платы населения и стоимости тренировок, тем больше численность населения, занимающегося физической культурой и спортом в Красноярском крае.

Технологические факторы. Технический прогресс и использование технологий вышли на лидирующие позиции по значимости, как основной элемент оснащения материально-технической базы спортивной сферы.

Число спортивных сооружений. Число спортивных сооружений продолжает расти, об этом свидетельствуют данные таблицы 9.

Таблица 9 – Спортивные сооружения в Красноярском крае

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Количество спортивных сооружений, шт.	7 387	7 559	7 936	8 679	8 812	8 988
Темп прироста, %	-	2,33	4,99	9,36	1,53	2,00

Всего число спортивных сооружений с учетом объектов городской и рекреационной инфраструктуры, приспособленных для занятий физической культурой и спортом за 6 лет, увеличилось. В 2022 году число спортивных сооружений составило 8988 штук, что на 176 (или 2,00 %) больше, чем в 2021 г.

Однако необходимо обратить внимание, что на рост спортивных сооружений повлияли такие важные мероприятия, как Универсиада в 2019 году и Чемпионат мира по футболу в 2018 году, которые проводились на территории страны. Именно они сыграли ключевую роль в активизации строительства спортивных объектов и процессов их оснащения в некоторых регионах.

Уровень обеспеченности жителей Красноярского края спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности. В тоже время во многих городах России по-прежнему наблюдается нехватка сооружений для подготовки молодых спортсменов и занятий массовым спортом и физической культурой для всех категорий граждан. Некоторые объекты из них нуждаются в капитальном ремонте и реконструкции. В большинстве из них необходимо провести обновление технического оснащения: тренажеров, инвентаря и другого спортивного оборудования.

Внедрения информационных технологий является важной задачей современного времени, однако при нехватке спортивных учреждений, наличия элементарных необходимых инструментов и устройств, решение данного вопроса теряет всякий смысл. Исходя из этого был рассмотрен уровень обеспеченности жителей Красноярского края спортивными сооружениями, результаты анализа представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Уровень обеспеченности жителей Красноярского края спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Уровень обеспеченности, %	51,7	52,4	53,2	55,5	58,0	60,8
Темп прироста, %	-	1,35	1,53	4,32	4,50	4,83



В 2022 году уровень обеспеченности жителей Красноярского края спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности составил 60,8%, что на 4,83% больше, чем в 2021 году.

По сравнению с остальными регионами РФ Красноярский край находится на 56 месте по уровню обеспеченности жителей спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности. На первом месте находится республика Тыва, на втором – Калужская область. Города федерального значения – Москва и Санкт-Петербург находятся на 44 и 42 месте, соответственно. Близлежащие Красноярскому краю Новосибирская и Кемеровская области занимают 72 и 32 место, соответственно. Подробный рейтинг регионов РФ по уровню обеспеченности жителей спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности представлен в приложении Д.

В отечественной практике данные вопросы пытаются решать одновременно: строить, реконструировать и по возможности оснащать спортивные сооружения и заниматься внедрением и развитием технологий. Для этого выделяются дополнительные ресурсы в рамках различных проектов. Одним из них является национальный проект Демография и как одно из его основных направлений федеральный проект «Спорт-норма жизни». Для их реализации из государственного бюджета выделяется определенный объем финансирования. В планы входит спонсирование строительства, закупки новых устройств для тренировки, организация различных мероприятий, обеспечение научных исследований в данной области, а также подготовка спортивных кадров. Существуют так же и другие проекты, которые выделяют средства на решение отдельных вопросов. Так, по одному из них за 2019 года планировалось завершить строительство и ввести в эксплуатацию 7 спортивных объектов в различных населенных пунктах. Однако условия были выполнены только в 4 из них.

Самым удачным для Российской спортивной инфраструктуры был 2017 год. На этот период пришлось подготовка Чемпионата мира по футболу-2018. Вследствие этого большое количество объектов представляет непосредственную ценность именно для данного вида спорта, а их строительство было обусловлено необходимостью реализации этого проекта, ставшего в большей степени политическим. На 2020 год пришел упадок строительства. Это объясняется тем, что в стране и во всем мире сложилась неблагоприятная эпидемиологическая обстановка, которая стала помехой продолжения строительства многих зданий.

Уровень научно-технологического прогресса в сфере фитнеса растет очень быстро, основную роль в этом играет развитие сети Интернет для связи с клиентами, появляется тенденция к проведению онлайн-занятий и онлайн-консультаций с тренерами. Тренерский состав в свою очередь получается больше возможностей для развития, используя для этого тоже сеть Интернет, например, посещая онлайн-вебинары на различные спортивные темы.

Для выявления причинно-следственных связей между зависимой переменной – численностью населения, занимающегося физической культурой

и спортом, и выше рассматриваемыми технологическими факторами использовался корреляционный анализ. Корреляционная матрица была построена с помощью Excel и представлена на рисунке 6.

	<i>Численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, чел.</i>	Количество спортивных сооружений, шт.	Уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями, %
<i>Численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, чел.</i>	1		
Количество спортивных сооружений, шт.	0,9739	1	
Уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями, %	0,9198	0,9569	1

Рисунок 6 – Корреляционная матрица взаимосвязи технологических факторов с зависимой переменной

Выводы. Таким образом, численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, имеет прямую зависимость с рассматриваемыми технологическими факторами, поскольку их коэффициент корреляции имеет положительный знак. При положительной линейной корреляции более высоким значениям одного признака соответствуют более высокие значения другого, а более низким значениям одного признака – низкие значения другого.

Наблюдается очень сильная взаимосвязь (свыше 0,9) численности населения, занимающегося спортом, с такими факторами, как:

1. Количество спортивных сооружений в Красноярском крае (0,9739).
2. Уровень обеспеченности жителей Красноярского края спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности (0,9198).

Для описания качества построенной модели был использован коэффициент детерминации (R-квадрат) с заданным уровнем надежности 97%, с его помощью можно определить уровень точности прогноза. Так, коэффициент детерминации для данных моделей с константой принимает значения от 0,8 до 1 (данные представлены в таблице 11):

1. Количество спортивных сооружений в Красноярском крае – 0,95.
2. Уровень обеспеченности жителей Красноярского края спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности – 0,85.

Таблица 11 – Коэффициент детерминации технологических факторов

Факторы	Значение R-квадрат
Количество спортивных сооружений	0,95
Уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями	0,85

Следовательно, модель объясняет почти всю изменчивость соответствующих переменных.

Анализ данных корреляционной матрицы позволяет сделать следующие выводы – чем больше спортивных сооружений строится в Красноярском крае и,

таким образом, чем выше уровень обеспеченности жителей Красноярского края спортивными сооружениями, исходя из единовременной пропускной способности, тем больше численность населения, занимающегося физической культурой и спортом в Красноярском крае.

Экономические факторы. Экономические факторы, определяющиеся экономическими условиями жизнедеятельности общества и экономическими возможностями удовлетворения его потребностей, разнообразны по составу.

Инфляция. При инфляции возникает сложная проблема перед покупателем услуг сферы фитнеса. Правильная оценка соотношения между выгодами и затратами на приобретение услуги предопределяет выигрыш. Но именно это соотношение искажается инфляцией, что затрудняет действия покупателя. Поскольку рынок фитнеса относится к сфере услуг, то более подробно была рассмотрена динамика изменения платных услуг, данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Сводный индекс потребительских цен на платные услуги в процентах к предыдущему месяцу в Красноярском крае

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Сводный индекс потребительских цен, %	100,1	100,4	100,3	100,5	101,5
Темп прироста, %	-	0,30	-0,10	0,20	1,00

Так, сводный индекс на платные услуги в декабре 2021 года ускорился до 1,0% после 0,2 % в декабре 2020 года. Таким образом, к 2021 году наблюдается рост инфляции в Красноярском крае, что в конечном итоге может привести к снижению расходов на сферу фитнеса.

Уровень безработицы. Если проанализировать динамику уровня безработицы 2017 по 2020 гг., то данный показатель идет на снижение и составляет 5,7% и 3,6%, соответственно (таблица 13). На развитие компаний фитнес-индустрии это сказывается лучшим образом: с увеличением доходов населения увеличивается и покупательская способность. Данные получены по материалам выборочных обследований рабочей силы. С 2017 года обследованию подлежат лица в возрасте от 15 лет и старше (до 2017 года – лица в возрасте 15-72 лет).

Таблица 13 – Уровень безработицы в Красноярском крае

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Уровень безработицы, %	5,7	4,9	4,5	6	3,6	2,7
Темп прироста, %	-	-14,04	-8,16	33,33	-40,00	-25,00

Меньше всего безработных в Сибири в Красноярском крае. К таким выводам пришел Красноярскстат, проанализировав уровень безработицы за 2022 год. По оценке специалистов, в крае в 2022 году зафиксирован самый низкий показатель безработицы во всем Сибирском федеральном округе. Больше всего рабочей силы от 15 лет и старше также в нашем регионе. По данным

Красноярскстата, в крае проживает 1,467 тысяч человек работоспособного населения. Это 63,1% от всего населения региона. Уровень безработицы составляет 3,6%. Ближайший конкурент Красноярского края по численности рабочей силы – Новосибирская область, там зарегистрирован 1,462 тысячи человек, способных работать. Но уровень безработицы там выше – 5,7%.

Курс валюты. На курс валюты влияют ее популярность и количество на валютном рынке, действия центральных банков и непредвиденные обстоятельства — кризисы, катастрофы, войны. В связи событий 24 февраля 2022 года большее влияние на расходы и доходы жителей России оказывает курс юаня, поэтому была рассмотрена динамика курса в период 2017-2022 гг. Данные систематизированы и представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Курс юаня в России

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Средний курс юаня, юань/руб.	8,73	9,46	9,37	10,51	11,42	11,37
Темп прироста, %	-	8,60	-2,80	12,56	8,77	-0,44

В 2021 году наблюдался рост курса юаня, на 8,7% больше, чем в 2020. Однако, в 2022 году наблюдается снижение темпов прироста курса юаня в России, что в конечном итоге может положительно повлиять на спрос фитнес услуг.

Объем ВРП. Как промышленный лидер, Красноярский край входит в десятку регионов, формирующих более половины суммарного объема ВРП в России, объем валового регионального продукта в Красноярском крае представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Объем валового регионального продукта в Красноярском крае

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Объем ВРП, трлн. руб.	1,9	2,4	2,6	2,7	2,9	3,5
Темп прироста, %	-	26,32	8,33	3,85	7,41	20,69

В 2022 году объем валового регионального продукта в Красноярском крае составил 3,5 трлн. руб., что на 20,69% больше, чем в 2021 году. Таким образом, к 2022 году наблюдается рост ВРП в крае, что в конечном итоге может положительно повлиять на спрос фитнес услуг.

Для выявления причинно-следственных связей между зависимой переменной – численностью населения, занимающегося физической культурой и спортом, выше рассматриваемыми экономическими факторами использовался корреляционный анализ. Корреляционная матрица была построена с помощью Excel и представлена на рисунке 7.

	<i>Численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, чел.</i>	Сводный индекс потребительских цен на платные услуги к предыдущему месяцу, %	Уровень безработицы, %	Средний курс доллара, долл./руб.	ВРП, трлн. руб.
<i>Численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, чел.</i>	1				
Сводный индекс потребительских цен на платные услуги к предыдущему месяцу, %	0,7534	1			
Уровень безработицы, %	-0,3586	-0,7398	1		
Средний курс юаня, юань/руб.	<b>0,9304</b>	0,7943	-0,3573	1	
ВРП, трлн. руб.	<b>0,9518</b>	0,7577	-0,5604	0,9235	1

Рисунок 7 – Корреляционная матрица взаимосвязи экономических факторов с зависимой переменной

Выводы. Таким образом, численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, имеет прямую зависимость от большинства рассматриваемых экономических факторов, поскольку их коэффициент корреляции имеет положительный знак. При положительной линейной корреляции более высоким значениям одного признака соответствуют более высокие значения другого, а более низким значениям одного признака – низкие значения другого.

Наличие слабой и средней силы обратной зависимости (от 0,2 до 0,5) численности населения, занимающегося спортом, наблюдается с таким экономическим фактором, как уровень безработицы. Этому есть разумное объяснение – с ростом безработицы уменьшается спрос на услуги фитнеса и спорта, следовательно, сокращается численность населения, занимающегося физической культурой и спортом.

С остальными экономическими факторами наблюдается прямая зависимость, поскольку их коэффициент корреляции имеет положительный знак. При положительной линейной корреляции более высоким значениям одного признака соответствуют более высокие значения другого, а более низким значениям одного признака – низкие значения другого.

Сильная взаимосвязь (от 0,7 до 0,9) численности населения, занимающегося спортом, наблюдается с таким фактором, как сводный индекс потребительских цен на платные услуги к предыдущему месяцу (0,7534).

Очень сильная взаимосвязь (свыше 0,9) прослеживается с такими факторами, как:

1. Средний курс юаня (0,9304).
2. ВРП (0,9518).

Два последних фактора в равной мере оказывают сильное прямое влияние на зависимую переменную.

Для описания качества построенной модели был использован коэффициент детерминации (R-квадрат) с заданным уровнем надежности 97%, с его помощью можно определить уровень точности прогноза. Так, коэффициент детерминации для данных моделей с константой принимает значения от 0,8 до 1 (данные представлены в таблице 16):

1. Средний курс юаня – 0,87.
2. ВРП – 0,91.

Следовательно, модель объясняет почти всю изменчивость соответствующих переменных.

Таблица 16 – Коэффициент детерминации экономических факторов

Факторы	Значение R-квадрат
Сводный индекс потребительских цен на платные услуги к предыдущему месяцу	0,57
Уровень безработицы	0,13
Средний курс юаня	0,87
ВРП	0,91

Политические факторы. Организационно-педагогические факторы государственного управления определяются приоритетами государственной политики в сфере физической культуры и спорта, а именно:

- организацией системы государственной власти и управления, взаимодействием с заинтересованными в развитии физической культурой и спортом ведомствами;
- состоянием аппарата органа управления физической культурой и спортом, приоритетными направлениями его деятельности, профессионализмом кадров и т.д.;
- государственной поддержкой и финансированием отрасли;
- установлением нормативов;
- организацией пропаганды физической культуры и спорта.

Государственная поддержка развития физической культуры и спорта предполагает использование прямых и косвенных методов воздействия. К прямым формам государственного воздействия на физическую культуру и спорт можно отнести: разработку и реализацию программ развития физической культуры и спорта; финансовую поддержку эксплуатации спортивных сооружений; подготовку специалистов для отрасли физической культуры и спорта; оказание финансовой помощи специалистам в области физической культуры и спорта и спортсменам. Наряду с прямыми методами регулирования, государство прибегает к косвенной поддержке сферы физкультурно-спортивных услуг, к которой относится льготное налогообложение, льготные тарифы на коммунальные услуги, предоставление инвентаря и спортивного оборудования на льготных условиях и др.

Одной из задач органов управления является пропаганда здорового образа жизни и формирование потребности населения в физической активности. Цель

пропагандистской деятельности в области физической культуры – это вовлечение в занятия физкультурой тех, кто ранее не занимался физической культурой, а также стимулирование тех, кто занимается в настоящее время.

Объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта». В 2013 году была введена государственная программа Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. №. Срок реализации: 2013 – 2024 годы. Цель – создание условий, обеспечивающих возможность гражданам систематически заниматься физической культурой и спортом, повышение конкурентоспособности краевого спорта на всероссийской спортивной арене, формирование системы подготовки спортивного резерва. Объем финансирования данной государственной программы представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта»

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Объем финансирования, млрд. руб.	15,4	15,2	7,8	7,4	8,2	7,3
Темп прироста, %	-	-1,30	-48,68	-5,13	10,81	-10,98

Основные результаты программы – это рост доли граждан Красноярского края, систематически занимающихся физической культурой и спортом, а также рост количества спортивных сооружений в Красноярском крае.

Количество спортивных сооружений федеральной собственности. Наиболее значимым мероприятием в сфере спорта стала проверка ФЦП «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2017–2022 годы» и ее реализации в регионах. Проверка выявила сокращение федеральных спортивных сооружений в Красноярском крае. Так, до 2018 года происходил рост спортивных сооружений федеральной собственности. После 2019 года численность спортивных сооружений начала сокращаться. Данные анализа представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Количество спортивных сооружений федеральной собственности в Красноярском крае

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Количество спортивных сооружений, шт.	253	261	242	216	230	227
Темп прироста, %	-	3,16	-7,28	-10,74	6,48	-1,30

В 2019 году была проведена Универсиада в Красноярске, следовательно к этому году было построено больше спортивных сооружений для проведения данного мероприятия. Снижение объема федеральных сооружений связано с окончанием работ на объектах Универсиады.

Количество работников, привлеченных к проведению мероприятий комплекса ГТО. На территории Российской Федерации ежегодно реализуется Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО) в соответствии с Федеральным законом от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 02.08.2019) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» и Приказа Министерства спорта Российской Федерации от 12.02.2019 № 90 «Об утверждении государственных требований Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)».

Для проведения данного мероприятия в Красноярском крае создаются центры тестирования результатов ГТО, государство привлекает работников для проведения мероприятий по подготовке населения к выполнению нормативов испытаний (тестов) комплекса ГТО, а также к проведению мероприятий по оценке выполнения нормативов испытаний (тестов) комплекса ГТО, количество которых представлено в таблице 19.

Таблица 19 – Количество работников, привлеченных к проведению мероприятий комплекса ГТО в Красноярском крае

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Количество работников, чел.	1 982	2 056	1 948	1 421	1 530	1 623
Темп прироста, %	-	3,73	-5,25	-27,05	7,67	6,08

В 2022 году всего приняли участие в выполнении нормативов комплекса ГТО 32 745 человек (больше, чем в 2021 году на 5 122 человека, 15,64%), успешно выполнили нормативы – 16 646 человек (больше, чем в 2021 году на 2 755 человек, 16,55%). Доля граждан, выполнивших нормативы ВФСК ГТО в 2022 году, составила 50,83%. Такие выводы были сделаны на основании данных Министерства спорта Красноярского края, данные были систематизированы и представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Численность населения, получивших знаки отличия ГТО в Красноярском крае

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Численность населения, чел.	10 856	11 718	13 956	6 854	13 891	16 646
Темп прироста, %	-	7,94	19,10	-50,89	102,67	19,83

Структура расходов краевого бюджета на физическую культуру и спорт. Значительная часть законодательно установленных и закрепленных нормативно-правовыми актами социальных норм и нормативов определяет гарантии предоставления социальных услуг в отраслях социальной сферы, в том числе и в отрасли физической культуры и спорта. Большинство этих норм и нормативов являются обязательствами государства перед различными категориями и группами населения и должны обеспечиваться за счет бюджета.

Государственное финансирование физической культуры и спорта является важнейшим условием развития отрасли, а ограниченность финансовых ресурсов



физкультурно-спортивных организаций создает трудности в реализации их основных функций – в первую очередь, препятствует оказанию качественных услуг населению.

По информации, представленной в документе «Путеводитель по бюджету Красноярского края – 2022», расходы на физическую культуру с 2017 года растут, но с 2018 года происходит постепенное сокращение расходов на физическую культуру и спорт [20]. Расходы на развитие ФКС в Красноярском крае в период с 2017-2022 гг. сократились более чем втрое и в 2022 составили 3,9 млн. руб. по данным отчета об исполнении бюджета в 2022 году. Данные представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Структура расходов краевого бюджета на физическую культуру

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Сумма расходов, млн. руб.	12,3	14,2	8,9	5,0	4,3	3,9
Темп прироста, %	-	15,45	-37,32	-43,82	-14,00	-9,30

Для выявления причинно-следственных связей между зависимой переменной – численностью населения, занимающегося физической культурой и спортом, выше рассматриваемыми политическими факторами использовался корреляционный анализ, результаты анализа представлены на рисунке 8.

Выводы. Таким образом, численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, имеет обратную зависимость от рассматриваемых политических факторов, поскольку их коэффициент корреляции имеет отрицательный знак. При отрицательной линейной корреляции более высоким значениям одного признака соответствуют более низкие значения другого, а более низким значениям одного признака – высокие значения другого. Этому есть разумное объяснение – с ростом численности населения, занимающегося физической культурой и спортом, у государства не возникает необходимости проводить спортивные мероприятия, а также спонсировать сферу спорта. Как правило, рост мероприятий, направленных на привлечение населения к занятиям спортом и финансирование данной сферы, возникает при сокращении численности, занимающегося физической культурой и спортом. Поскольку в период с 2017 по 2022 наблюдается заметный рост численности населения, занимающегося спортом, то государство не привлекает никаких средств и не устраивает дополнительные мероприятия с целью пропаганды спорта.

Наблюдается полное отсутствие взаимосвязи (от 0,0 до 0,2) численности населения, занимающегося спортом, с таким политическим фактором, как численность населения, получившего знаки отличия ГТО в Красноярском крае (- 0,1102). Данный факт обоснован тем, что ГТО – это программа, поддерживаемая государством, следовательно не имеет отношения к фитнесу.

Наличие слабой и средней силы обратной зависимости (от 0,2 до 0,5) численности населения, занимающегося спортом, не наблюдается с рассмотренными политическими факторами.

Сильная обратная взаимосвязь (от 0,7 до 0,9) численности населения, занимающегося спортом, наблюдается с такими факторами, как:

1. Количество спортивных сооружений федеральной собственности в Красноярском крае (-0,8412).
2. Количество работников, привлеченных к проведению мероприятий комплекса ГТО в Красноярском крае (-0,8737).
3. Сумма расходов краевого бюджета на физическую культуру и спорт 2017–2021 годы (-0,8775).

Очень сильная взаимосвязь (свыше 0,9) прослеживается с таким фактором, как объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» (-0,9247). Наблюдается большая взаимосвязь с численностью населения, занимающегося физической культурой и спортом, т.к. коэффициент корреляции близок к единице.

	<i>Численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, чел.</i>	Объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта», млрд. руб.	Количество спортивных сооружений федеральной собственности в Красноярском крае, шт.	Количество работников, привлеченных к проведению мероприятий комплекса ГТО в Красноярском крае, чел.	Численность населения, получивших знаки отличия ГТО в Красноярском крае, чел.	Сумма расходов краевого бюджета на физическую культуру и спорт 2017–2021 годы, млн. руб.
<i>Численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, чел.</i>	1					
Объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта», млрд. руб.	-0,9247	1				
Количество спортивных сооружений федеральной собственности в Красноярском крае, шт.	-0,8412	0,9040	1			
Количество работников, привлеченных к проведению мероприятий комплекса ГТО в Красноярском крае, чел.	-0,8737	0,8524	0,9537	1		
Численность населения, получивших знаки отличия ГТО в Красноярском крае, чел.	-0,1102	0,0213	0,4255	0,4196	1	
Сумма расходов краевого бюджета на физическую культуру и спорт 2017–2021 годы, млн. руб.	-0,8775	0,9840	0,9300	0,8868	0,0641	1

Рисунок 8 – Корреляционная матрица взаимосвязи политических факторов с зависимой переменной

Для описания качества построенной модели был использован коэффициент детерминации (R-квадрат) с заданным уровнем надежности 97%, с

его помощью можно определить уровень точности прогноза, данные представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Коэффициент детерминации политических факторов

Факторы	Значение R-квадрат
Объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта»	0,86
Количество спортивных сооружений федеральной собственности в Красноярском крае	0,71
Количество работников, привлеченных к проведению мероприятий комплекса ГТО в Красноярском крае	0,76
Численность населения, получивших знаки отличия ГТО в Красноярском крае	0,01

Так, коэффициент детерминации для данной модели с константой принимает значения от 0,8 до 1. Объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» – 0,86. Следовательно, модель объясняет почти всю изменчивость соответствующих переменных.

Обратная связь обусловлена тем, что рассматриваемые факторы относятся к государственной поддержке, в то время как фитнес поддерживается не государством, а общественной деятельностью. У населения есть выбор – заниматься спортом в государственных организациях или прибегнуть к фитнес-индустрии. Таким образом, эти два направления будут конкурировать между собой, и чем больше в крае развивается физическая культура, поддерживаемая государством, тем население меньше будет приобретать платные фитнес-услуги.

Для анализа факторов, оказывающих наибольшее влияние на сферу фитнес-услуг, был составлен прогноз по каждому фактору с использованием линии тренда. Поскольку основные статистические сборники еще не содержат итоговых данных за 2023 год, то прогнозирование составлялось на основании официальных статистических данных за 2017-2022 гг., без учета промежуточных ситуаций в мире и стране на момент 2022 года.

#### 1. Социальные факторы.

1.1. Количество заболеваний. В результате корреляционного анализа ранее была выявлена прямая тесная взаимосвязь данного показателя с зависимой переменной (таблица 7). Таким образом, чем больше число заболеваний в Красноярском крае, тем больше в крае численность населения, занимающегося физической культурой и спортом. Этому есть разумное объяснение – в целях укрепить и улучшить свое здоровье жители прибегают к систематическим занятиям спортом. Для анализа дальнейшего развития данного фактора был составлен прогноз на основании построения линии тренда, результаты анализа представлены на рисунке 9.

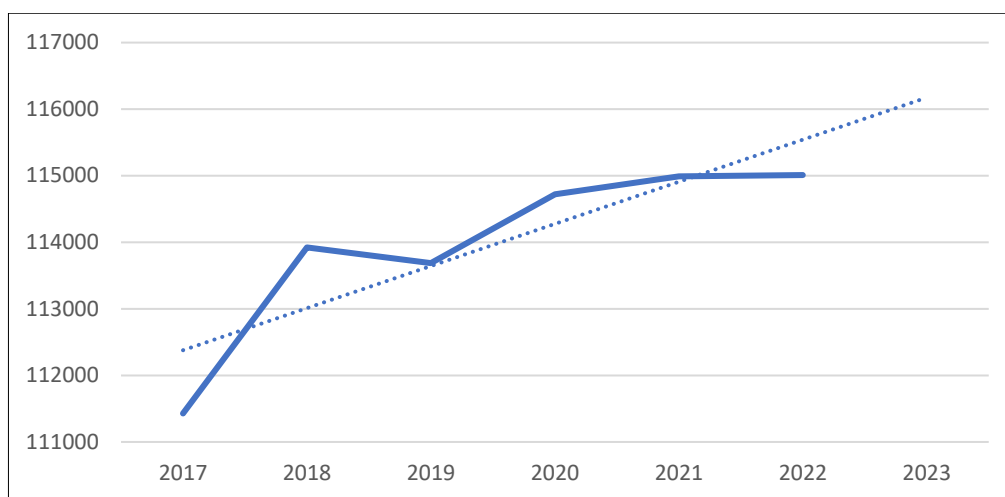


Рисунок 9 – Линия тренда количества заболеваний населения Красноярского края

Анализ рисунка 9 показал, что количество заболеваний в Красноярском крае продолжает расти и в 2023 году следует вновь ожидать рост. Следовательно, данный показатель является возможностью для компаний сферы фитнеса.

1.2. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата. Путем анализа корреляционной матрицы ранее была выявлена прямая тесная взаимосвязь данного показателя с зависимой переменной (см. стр. 30). Таким образом, чем больше среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в Красноярском крае, тем больше в крае численность населения, занимающегося физической культурой и спортом. Поскольку с ростом доходов появляется возможность приобретать товары и услуги не первой необходимости, то жители могут позволить себе оплатить услуги фитнес-центров. Для того, чтобы проанализировать развитие данного фактора в будущем, был составлен прогноз с использованием линии тренда. Результаты анализа представлены на рисунке 6.

Таким образом, наблюдается тенденция к росту рассмотренного выше показателя, следовательно, в 2023 году прогнозируется рост среднемесячной номинальной начисленной заработной платы в Красноярском крае. Данный показатель является возможностью для компаний, предоставляющих услуги фитнеса.

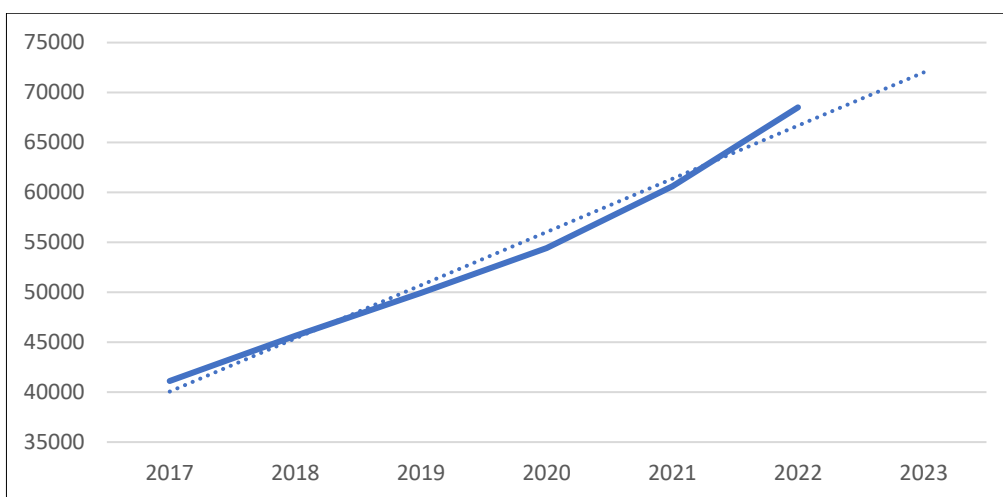


Рисунок 10 – Линия тренда среднемесячной номинальной начисленной заработной платы

1.3. Средние потребительские цены на занятия в группах общей физической подготовки. Ранее был сделан вывод о наличии сильной прямой связи данного показателя с численностью населения, занимающегося физической культурой и спортом (см. стр. 30). Отсюда следует вывод, что рост цен на занятия не оказывает отрицательного влияния на спрос. Данный показатель очень тесно коррелирует со среднемесячной номинальной начисленной заработной платой, коэффициент корреляции составил 0,9947. Как уже ранее был сделан вывод, с ростом доходов у населения появляется возможность приобретать товары и услуги не первой необходимости, и жители могут позволить себе оплатить услуги фитнес-центров вне зависимости от их стоимости. Следовательно, чем больше средние потребительские цены на занятия в группах общей физической подготовки в Красноярском крае, тем больше в крае численность населения, занимающегося физической культурой и спортом.

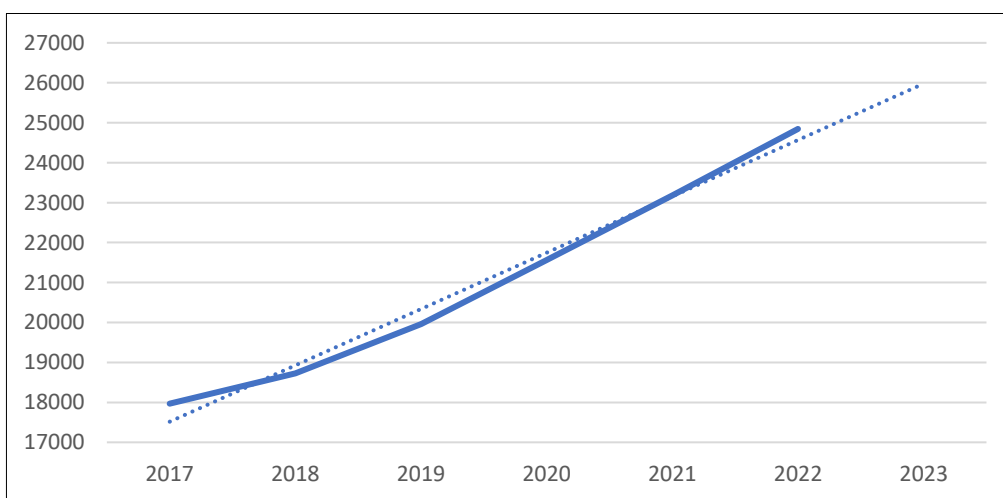


Рисунок 11 – Линия тренда средних потребительских цен на занятия в группах общей физической подготовки

На рисунке 11 представлен прогноз средних потребительских цен на занятия в группах общей физической подготовки в Красноярском крае, на основе которого сделаны выводы, что данный показатель является возможностью для компаний, предоставляющих услуги фитнеса, поскольку к 2023 году прогнозируется тенденция к росту средних потребительских цен на занятия в группах общей физической подготовки в Красноярском крае.

#### 1. Технологические факторы.

1.1. Количество спортивных сооружений в Красноярском крае. Ранее посредством корреляционного анализа была выявлена прямая тесная взаимосвязь количества спортивных сооружений в Красноярском крае с зависимой переменной (см. стр. 34). На основании чего был сделан вывод, о том, что наблюдается рост численности населения, занимающегося физической культурой и спортом, для которого нужны спортивные сооружения в крае. У населения появляется возможность заниматься спортом, поскольку появляются специально отведенные для этого сооружения, дальнейшая тенденция которых рассмотрена на рисунке 12.

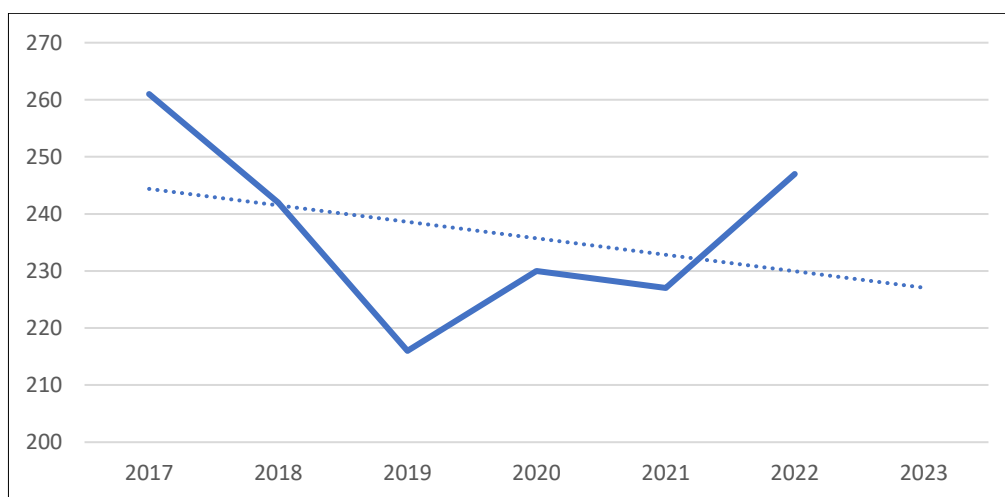


Рисунок 12 – Линия тренда количества спортивных сооружений в Красноярском крае

Анализ показателя свидетельствует о наличии тенденции к снижению. Таким образом можно составить прогноз на 2023 год, а именно предположить рост количества спортивных сооружений в Красноярском крае. Этот факт безусловно говорит о наличии возможности для развития компаний, предоставляющих услуги фитнеса.

1.2. Уровень обеспеченности жителей Красноярского края спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности. В результате ранее проведенного корреляционного анализа был сделан вывод о том, что чем выше уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями, тем больше в крае численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, т.к. между данными показателями была выявлена прямая тесная взаимосвязь (см. стр. 34). Для анализа дальнейшего

развития данного фактора был составлен прогноз на основании построения линии тренда, результаты анализа представлены на рисунке 13.

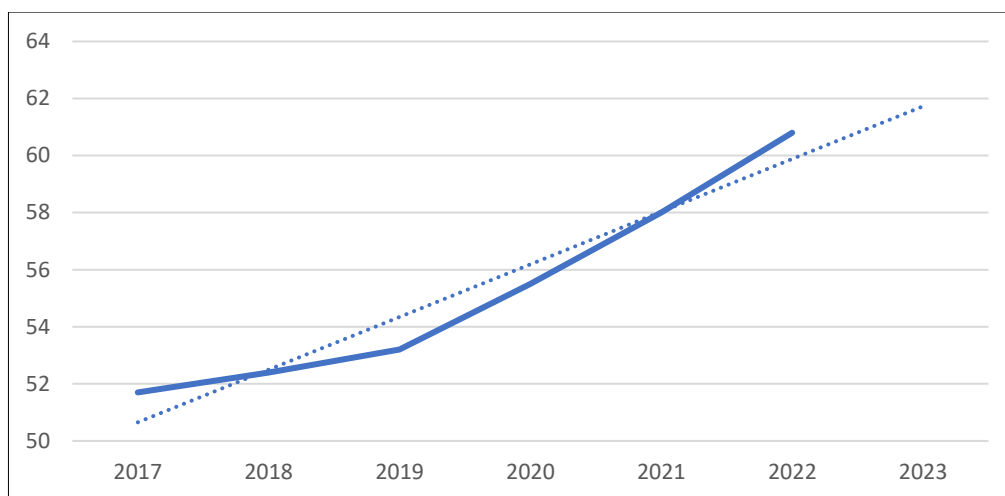


Рисунок 13 – Линия тренда уровня обеспеченности граждан спортивными сооружениями

Анализ рисунка 13 показал, что уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями продолжает расти и в 2023 году следует вновь ожидать рост. Следовательно, данный показатель является возможностью для компаний сферы фитнеса.

## 2. Экономические факторы.

2.1. Средний курс юаня. При анализе корреляционной матрицы ранее было доказано существование прямой взаимосвязи данного показателя с зависимой переменной – численностью населения, занимающегося физической культурой и спортом (см. стр. 35). Для того, чтобы проанализировать развитие данного фактора в будущем, был составлен прогноз с использованием линии тренда. Результаты анализа представлены на рисунке 14.

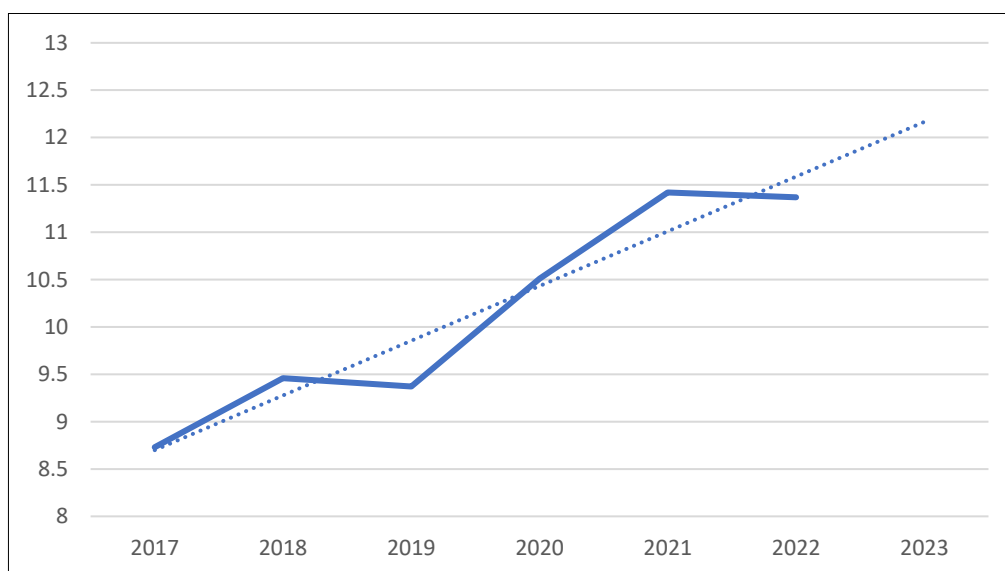


Рисунок 14 – Линия тренда среднего курса юаня

По результатам графика наблюдается тенденция к росту среднего курса юаня, следовательно, и в 2023 году прогнозируется его рост. Таким образом, данный показатель является угрозой для развития деятельности фитнес-клубов.

2.2. ВРП. Ранее был сделан вывод о наличии сильной прямой связи данного показателя с численностью населения, занимающегося физической культурой и спортом (см. стр. 34). Отсюда следует вывод, что чем больше рост валового регионального продукта, тем больше в крае численность населения, занимающегося физической культурой и спортом. С ростом ВРП в целом возрастает уровень жизни населения края, их жизненные установки меняются, ценности преобладают в сторону своего здоровья, и они имеют возможность совершить траты на услуги фитнеса. На рисунке 15 представлен прогноз ВРП, на основе которого сделаны выводы, что данный показатель является возможностью для компаний, предоставляющих услуги фитнеса, поскольку к 2023 году прогнозируется тенденция данного показателя к росту.

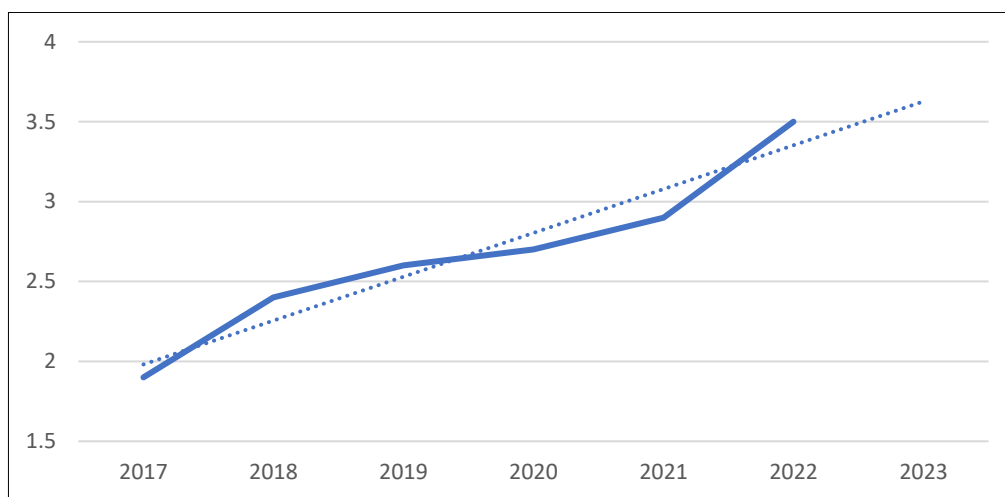


Рисунок 15 – Линия тренда ВРП

### 3. Политические.

3.1. Объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта». В результате корреляционного анализа, представленного ранее было выявлено, что численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, имеет обратную зависимость от рассматриваемого политического фактора, поскольку коэффициент корреляции имеет отрицательный знак (см. стр. 42). При отрицательной линейной корреляции более высоким значениям одного признака соответствуют более низкие значения другого, а более низким значениям одного признака – высокие значения другого. Этому есть разумное объяснение – с ростом численности населения, занимающегося физической культурой и спортом, у государства не возникает необходимости проводить спортивные мероприятия, а также спонсировать сферу спорта. Как правило, рост мероприятий, направленных на привлечение населения к занятиям спортом и финансирование данной сферы, возникает при сокращении численности, занимающегося физической культурой и спортом.



Поскольку в период с 2017 по 2022 наблюдается заметный рост численности населения, занимающегося спортом, то государство не привлекает никаких средств и не устраивает дополнительные мероприятия с целью пропаганды спорта. Для рынка фитнеса сокращение данного показателя является возможностью для развития, поскольку в отличие от федеральных спортивных учреждений, фитнес-клубы предоставляют свои услуги не бесплатно. Данный фактор может повлиять на предпочтения населения в пользу федеральных спортивных сооружений, поэтому их рост приведет к оттоку клиентской базы с компаний фитнеса.

Для анализа дальнейшего развития данного фактора был составлен прогноз на основании построения линии тренда, результаты анализа представлены на рисунке 16.

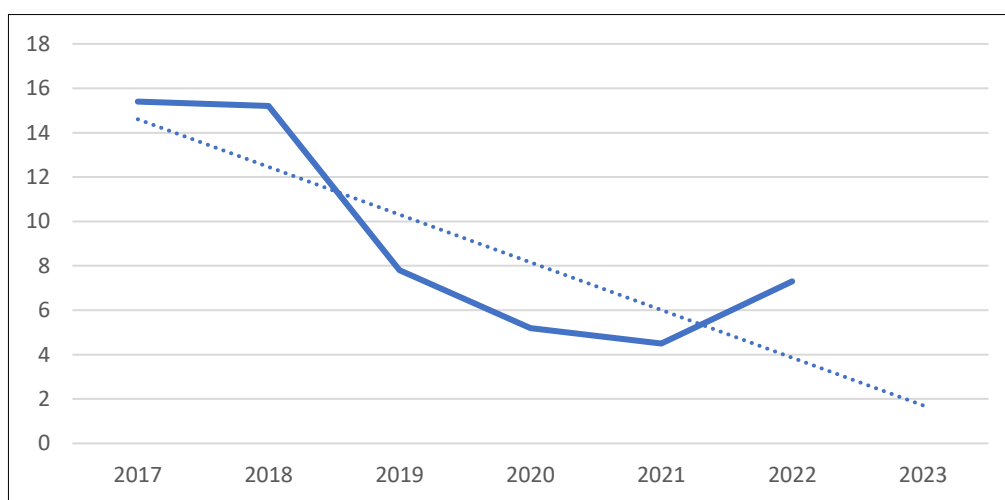


Рисунок 16 – Линия тренда объема финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта»

Анализ рисунка 16 показал, что объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» продолжает сокращаться и в 2023 году следует вновь ожидать увеличение данного показателя. Таким образом, рост объемов финансирования является **угрозой** для компаний сферы фитнеса.

### 2.3 Анализ микросреды

Для анализа конкурентов и выявления связи между фитнес-студиями в г. Красноярске был проведен кластерный анализ, а также метод экспертных оценок. Для определения характеристик, используемых при систематизации данных в таблицу ранее был проведен опрос. Цель опроса – определить наиболее значимые факторы для клиентов при выборе учреждения для занятия спортом. Респондентами опроса выступили клиенты фитнес-студии «Скакалка».

Результаты опроса показали, что наиболее важным фактором при выборе клиентом учреждения для занятия спортом является стоимость абонемента (29 голосов). Вторым по значимости фактором является расположение спортивного

учреждения (26 голосов), затем – предоставляемые услуги (18 голосов) и наличие парковки (14 голосов). Также респондентами опроса во вкладке «свой ответ» были указаны прочие факторы, оказывающие влияние на выбор учреждения для занятия спортом. Такими факторами оказались – чистота и атмосфера в зале, тренер(ы), отношения администраторов, время работы, бонусные программы и акции. Данные опроса по факторам, оказывающим влияние на выбор учреждения для занятия спортом, представлены на рисунке 13.

Для проведения кластерного анализа информация была закодирована, после чего были построены дендрограммы в результате кластеризации через программу STATIS и выявлены связи между участниками кластеризации (рисунок 17). В результате кодирования всех факторов, учитываемых клиентами при выборе фитнес-студии, была построена матрица схожести – таблица, в которой отражены сходства и отличия выбранных объектов, которая представлена в приложении Е.



Рисунок 17 – Результаты опроса по факторам, оказывающим влияние на выбор учреждения для занятия спортом

В результате кодирования данных была разработана дендрограмма на основе расстояния института Манхеттена по методу Варда, так как она в большей степени, чем остальные показывает отдаленность объектов друг от друга (рисунок 18).

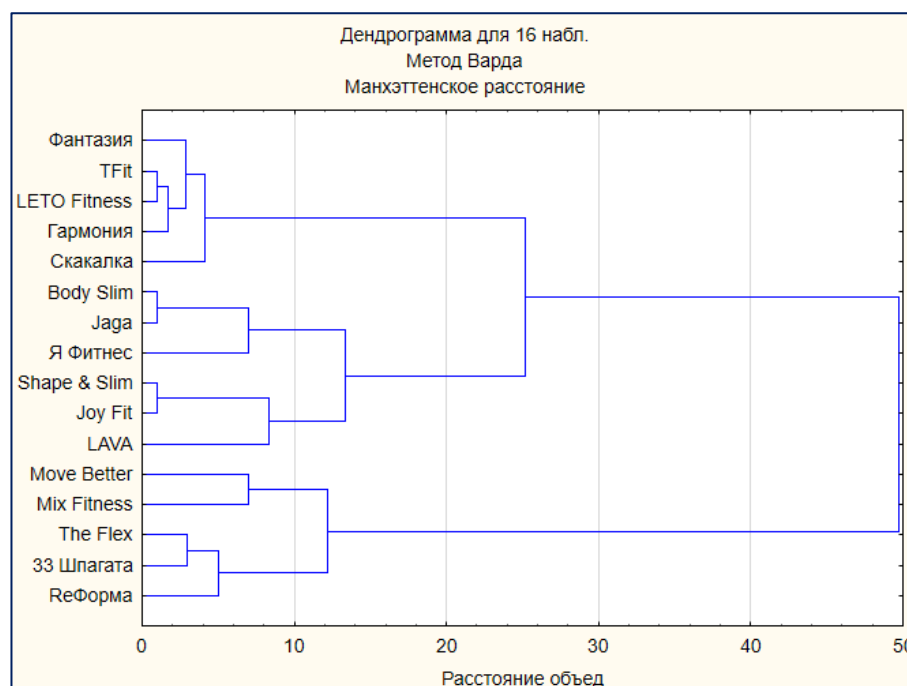


Рисунок 18 – Дендрограмма на основе Манхэттенского расстояния

В этом методе в качестве целевой функции применяют внутригрупповую сумму квадратов отклонений, которая есть ни что иное как сумма квадратов расстояний между каждой точкой (объектом) и средней по кластеру, содержащему этот объект. На каждом шаге объединяются такие два кластера, которые приводят к минимальному увеличению целевой функции т.е. внутригрупповой суммы квадратов. Этот метод направлен на объединение близко расположенных кластеров.

Данная дендрограмма позволяет сделать следующие наблюдения. Некоторые точки, соответствующие студиям «TFit» и «LETO Fitness», «Body Slim» и «Jaga», «Shape&Slim» и «Joy Fit» расположены в пространстве переменных наиболее близко друг от друга.

«TFit», «LETO Fitness» и «Гармония» – между этими тремя точками расстояние несколько больше.

Еще больше расстояние между тремя точками («TFit», «LETO Fitness» и «Гармония») и точкой «Фантазия», а также между точками «The Flex» и «33 Шпагата».

Еще больше расстояние между четырьмя точками («TFit», «LETO Fitness», «Гармония», «Фантазия») и точкой «Скакалка», а также между двумя точками («The Flex», «33 Шпагата») и точкой «РеФорма».

Затем, еще больше расстояние между точками «Move Better» и «Mix Fitness», а также между двумя точками («Body Slim», «Jaga») и точкой «Я Фитнес», между двумя точками («Shape&Slim», «Joy Fit») и точкой «LAVA».

Большее расстояние наблюдается между тремя точками («The Flex», «33 Шпагата», «РеФорма») и двумя точками («Move Better», «Mix Fitness»), между тремя точками («Body Slim», «Jaga», «Я Фитнес») и тремя точками («Shape&Slim», «Joy Fit», «LAVA»).

Эти 5 точек («TFit», «LETO Fitness», «Гармония», «Фантазия», «Скакалка») в совокупности значительно удалены от следующих 6 точек («Body Slim», «Jaga», «Я Фитнес», «Shape&Slim», «Joy Fit», «LAVA»).

Наибольшее расстояние наблюдается между следующими 5 точками («The Flex», «33 Шпагата», «РеФорма», «Move Better», «Mix Fitness») и следующими 11 точками («TFit», «LETO Fitness», «Гармония», «Фантазия», «Скакалка», «Body Slim», «Jaga», «Я Фитнес», «Shape&Slim», «Joy Fit», «LAVA»). Поскольку скачок расстояний тут очень значительный, имеет смысл условно рассечь древовидную диаграмму. В результате образовано три кластера:

1. 5 точек: «Фантазия», «TFit», «LETO Fitness», «Гармония», «Скакалка»;
2. 6 точек: «Body Slim», «Jaga», «Я Фитнес», «Shape&Slim», «Joy Fit», «LAVA»;
3. 5 точек: «Move Better», «Mix Fitness», «The Flex», «33 Шпагата», «РеФорма».

После анализа конкурентов был проведен контент-анализ с целью выявления сильных и слабых сторон фитнес-студии «Скакалка». Для сбора данных был определен источник отзывов – международная картографическая компания 2ГИС, где указана геолокация студии «Скакалка» и собраны отзывы клиентов о данном месте, а также указаны автор, время создания и его общая количественная оценка по пятибалльной шкале.

Для формирования словаря структурных единиц была сформирована базы данных, содержащая в себе семантические единицы, встречающиеся в отзывах и соответствующую им, точнее их эмоциональному окрасу и тональности, оценку.

Для определения характеристик, используемых при систематизации данных в таблицу ранее был проведен опрос среди жителей г. Красноярска. Результаты опроса показали, что наиболее важным фактором при выборе клиентом учреждения для занятия спортом является стоимость абонемента, расположение спортивного учреждения, предоставляемые услуги, а также прочие факторы: чистота и атмосфера в зале, тренер(ы), отношения администраторов, время работы, бонусные программы и акции. Так были выделены основные структурные единицы отзывов (зачастую – предложений), определение их состава и поиск соответствий в словаре:

1. Тренерский состав.
2. Общая оценка студии.
3. Тренировочный процесс.
4. Администраторы.
5. Атмосфера.
6. Залы для занятий.
7. Стоимость услуг.
8. Месторасположение.
9. Мобильное приложение.
10. Расписание.
11. Группы для занятий.

В процессе дальнейшего анализа отзывов студии были выделены следующие структурные единицы, о которых также немало упоминалось в отзывах:

1. Факт наличия абонемента или желание приобрести услуги данной студии.
2. Выражение благодарности студии.
3. Рекомендация к посещению.
4. Оборудование и инвентарь.
5. Раздевалка.
6. Сравнение с конкурентами.
7. Скидки и акции.
8. Наличие душа.

Результаты контент-анализа представлены на рисунке 19, более подробное описание отзывов по каждой сематической единице изложено в приложении Ж.

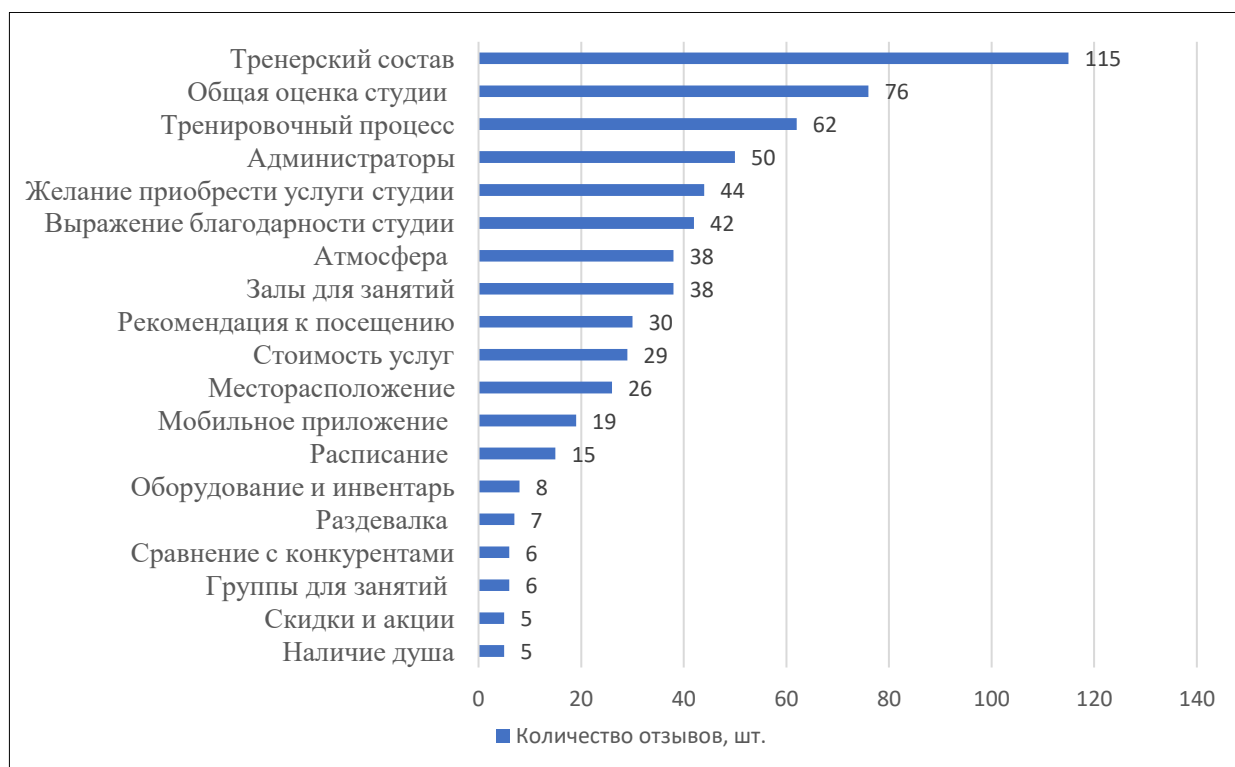


Рисунок 19 – Результаты контент-анализа отзывов

Согласно данным из рисунка 19 при выборе студии фитнеса клиенты обращают внимание на такие параметры, как тренерский состав, общая оценка студии и тренировочный процесс – 115, 76 и 62 отзыва, соответственно. Меньший балл набрали такие показатели как наличие душа и скидки, акции.

Наиболее ценными для студии являются отзывы, где клиенты выявляют недостатки студии, поскольку именно жалобы позволяют студии исправлять существующие недостатки и совершенствовать свою деятельность.

Пример 1. Отзыв, оставленный клиентом Валерией 18 декабря 2021 года.

«Тренера классные! Особенно Ангелина Бородина, Ангелина Курова, Оксана Солнцева – ИП Виктория Юрьевна должна быть особо благодарна им! Не советую покупать безлимитные абонементы – в случае форс-мажоров-деньги на ветер. Руководство, упомянутое выше, не особо идёт навстречу своим клиентам. Администраторы классные, но дают разную информацию».

Пример 2. Отзыв, оставленный клиентом Кристиной 25 июля 2022 года.

«Три звёзды, потому что не хватает комфорта! К тренерам претензий нет, все приятные доброжелательные девушки, занятия проводят отлично! Хожу на Урванцева, из минусов: 1) Здесь очень маленькие залы, когда на тренировке 8/8 чел это просто невыносимо, мало воздуха и негде развернуться 2) Нет душевых, для меня это прям огромный минус, 3) Очень маленькая раздевалка, где все толпятся после тренировок и толкаются».

Стоит отметить наиболее частые жалобы:

1. Отсутствие душа.
2. Отсутствие возможности отмены или переноса занятия за 8 часов до его начала.
3. Маленькая площадь зала при полной группе.
4. Отсутствие свободных мест в студии в период потока клиентов, как правило – предпраздничных дней.
5. Маленькая площадь раздевалки.

Реновация помещений студии является долгосрочным и финансово затратным мероприятием, требующим тщательного планирования.

Основные рекомендации по улучшению работы фитнес-студии по итогам анализа отзывов клиентов сети студий «Скакалка»:

1. Провести реконструкцию студии – создать душевые комнаты и увеличить площадь раздевалок, либо при открытии нового филиала учитывать данную жалобу и планировать пространство студии с учетом наличия душевых комнат и большей площади раздевалок.
2. Сократить допустимое количество человек в зале групповых программ или создать дополнительные часы для мини-групп от 3 до 6 человек.
3. В соответствии с пунктом 2 увеличить ценовую политику на приобретаемые абонементы в мини-группы.
4. Изменить политику возврата списанной с абонемента тренировки, например, сократить сроки возврата тренировки клиентам с 8 до 4 часов до начала занятия, если они по той или иной причине отказываются от занятия.
5. В периоды повышенной загруженности студии предупреждать клиентов для их заранее запланированной записи на тренировки, устраивать скидки и акции в данные периоды.

Для составления списка рекомендаций по функционированию студии в ближайший год также был использован метод экспертных оценок. В качестве экспертов были приглашены тренеры, маркетологи и основатели бизнеса в сфере фитнеса:

1. Ведерникова Виктория – основатель сети фитнес-студий «Скакалка» в г. Красноярске, кинезиолог, персональный тренер.

2. Бородина Ангелина – главный тренер сети фитнес-студий «Скакалка» в г. Красноярске.

3. Давыдова Анна – основатель сети фитнес-студий «The Flex» в 11 городах России, мастер спорта по художественной гимнастике.

4. Горякина Эльвира – наставник тренеров, маркетолог, призер мира по фитнес-бикини.

5. Безумных Виктория – персональный тренер, создатель собственного приложения для тренировок, наставник тренеров.

6. Плюхин Алексей – основатель фитнес-клуба «Step by step» в г. Красноярске, тренер по фитнес-бикини, победы в 16 странах.

Экспертам был задан вопрос: «Насколько хорошо Вы специализируетесь по вопросу разработки стратегии для организации в сфере спорта и фитнеса?». Эксперту самому предлагалось проставить себе балл по десятибалльной шкале, ориентируясь на следующие значения баллов:

– 10 — эксперт специализируется по данному вопросу, имеет по нему законченные теоретические или практические разработки (собственные разработки, победы подопечных на краевом и мировом уровнях, данный вопрос непосредственно относится к области его узкой деятельности);

– 8 — в практическом решении данного вопроса эксперт участвует, но этот вопрос не входит в сферу его узкой специализации;

– 5 — вопрос входит в сферу тесно связанного с его узкой специализацией направления (смежная прикладная дисциплина, смежная область практической деятельности);

– 3 — вопрос не входит в сферу тесно связанного с его узкой специализацией направления (например, знакомство с проблемой по литературным источникам, по работе на другой организации и т. п.).

По результатам обозначенных экспертами баллов был определен коэффициент компетентности для каждого эксперта. На основании данного коэффициента можно сделать выводы о том, кто из экспертов наиболее компетентен по вопросу разработки стратегии для организации в сфере спорта и фитнеса. Оценка компетентности экспертов – обозначенные экспертами баллы, их должность, уровень образования, коэффициент экспертности и прочие характеристики представлены в приложении И.

Результаты показали, что самыми компетентными экспертами по данному вопросу являются Плюхин Алексей и Давыдова Анна, их коэффициенты компетентности составили 0,19. Не менее компетентными экспертами оказались Ведерникова Виктория и Безумных Виктория, их коэффициенты компетентности составили 0,18. В свою очередь, наименее компетентными экспертами оказались Горякина Эльвира и Бородина Ангелина, коэффициенты компетентности которых составили 0,13.

Далее, для сбора информации от экспертов была составлена анкета, отражающая основные вопросы по развитию компаний в сфере спорта и фитнеса в ближайший год. Экспертам были заданы следующие вопросы:

1. Какую потребность в фитнес-индустрии могут удовлетворить технологии и инновации в ближайший год? Выберите одно или несколько утверждений.

а) виртуальные тренировки и тренажеры позволят заниматься дома или в любом другом месте без необходимости посещения фитнес-клуба;

б) умные устройства для отслеживания физической активности и здоровья будут помогать клиентам более эффективно контролировать свои достижения и прогресс;

в) появится возможность использования данных и аналитики для персонализации тренировок и программ тренировок для каждого клиента;

г) здесь Вы можете добавить свою(и) потребность(и), которую(е) по Вашему мнению могут удовлетворить технологии и инновации в ближайший год.

2. Ниже представлены направления, на основании которых фитнес-клубы и тренеры могут адаптироваться к изменению потребностей и предпочтений клиентов в будущий год. Отметьте те направления, с которыми Вы согласны. Направления:

а) персонализация программ тренировок и подбор индивидуальных подходов к каждому клиенту;

б) использование технологий и инноваций для улучшения опыта клиентов и создания новых форматов тренировок;

в) развитие онлайн-платформ для проведения виртуальных тренировок и консультаций с тренерами;

г) улучшение услуг и сервисов, таких как питание, спа-процедуры и другие дополнительные услуги;

д) здесь Вы можете добавить свое(и) направление(я), которое(ые) по Вашему мнению будет(ут) популярно(ы) в ближайший год.

3. Какие новые форматы тренировок и мероприятий могут появиться в будущий год для привлечения новых клиентов? Выберите одно или несколько утверждений.

а) тренировки на открытом воздухе, такие как кроссфит-парки и уличные тренажеры;

б) специализированные программы для людей с определенными потребностями, такие как тренировки для беременных женщин или людей с ограниченными возможностями;

в) фитнес-туры и путешествия, которые сочетают в себе спортивные мероприятия и отдых на природе

г) здесь Вы можете добавить свой(и) формат(ы) тренировки(ок), который(е) по Вашему мнению могут появиться в ближайший год.

4. Проранжируйте представленные ниже виды спорта в порядке их популярности в будущий год. (В ответе укажите последовательность букв, где 1



– не особо важный на ваш взгляд вид спорта, 3 – наиболее важный вид спорта, 5 – самый важный вид спорта).

а) функциональный тренинг, который помогает улучшить физическую форму, координацию и баланс;

б) йога и медитация, которые становятся все более популярными из-за своих положительных эффектов на здоровье и благополучие;

в) экстремальные виды спорта, такие как скейтбординг, сноубординг и паркур, которые привлекают молодежную аудиторию своей динамичностью и адреналином;

г) кроссфит, который сочетает в себе различные виды тренировок и подходит для людей разного уровня подготовки;

д) здесь Вы можете добавить свой(и) вид(ы) спорта, который(е) по Вашему мнению будет(ут) популярен(ы) в ближайший год.

5. Проранжируйте представленные ниже вызовы и проблемы, которые могут возникнуть для фитнес-индустрии по мере важности их преодоления в ближайший год. (В ответе укажите последовательность букв, где 1 – не особо важная на ваш взгляд проблема, 3 – наиболее важная проблема, 5 – самая важная проблема).

а) конкуренция со стороны онлайн-платформ для занятий фитнесом и здоровьем;

б) низкая лояльность клиентов из-за большого количества доступных опций;

в) ограничения на проведение групповых занятий из-за ситуации в стране;

г) необходимость постоянного обновления технологий и инноваций для удержания клиентов;

д) здесь Вы можете добавить свою(и) проблему(ы), которую(ые) по Вашему мнению необходимо будет преодолевать в ближайший год.

Результаты анкетирования представлены далее (рисунок 20).

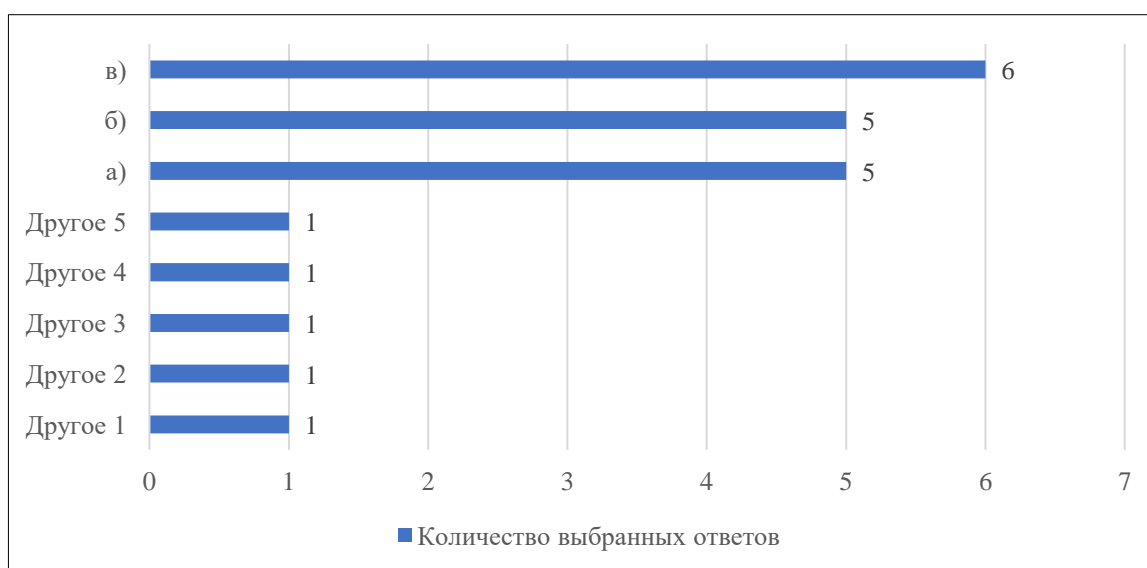


Рисунок 20 – Ответы экспертов на вопрос № 1 «Какую потребность в фитнес-индустрии могут удовлетворить технологии и инновации в ближайший год?»

Отвечая на вопрос «Какую потребность в фитнес-индустрии могут удовлетворить технологии и инновации в ближайший год?», каждый эксперт выбрал пункт «в», в котором повествуется о появлении возможности использования данных и аналитики для персонализации тренировок и программ тренировок для каждого клиента. Также на рисунке 16 видно, что пять экспертов из шести выбрали пункты «б» и «а», в которых идет речь об умных устройствах для отслеживания физической активности и здоровья, которые будут помогать клиентам более эффективно контролировать свои достижения и прогресс, и о виртуальных тренировках и тренажерах, которые позволят заниматься дома или в любом другом месте без необходимости посещения фитнес-клуба. Пять из шести экспертов дали свой ответ на данный вопрос в пункте «другое»:

1. Улучшение мониторинга здоровья и физической формы, особенно подвижности и мобильности суставов.
2. Развитие онлайн-платформ и мобильных приложений фитнес-услуг.
3. Инновации в области оборудования, безопасное оборудование для тренировок, что может улучшить результаты и снизить риск травм.
4. Реклама бренда компаний путем таргетированной рекламы в социальных сетях и прочие инновации для пиара.
5. Улучшение персонализации тренировок, наличие у каждого тренера собственного мобильного приложения или онлайн-платформы.

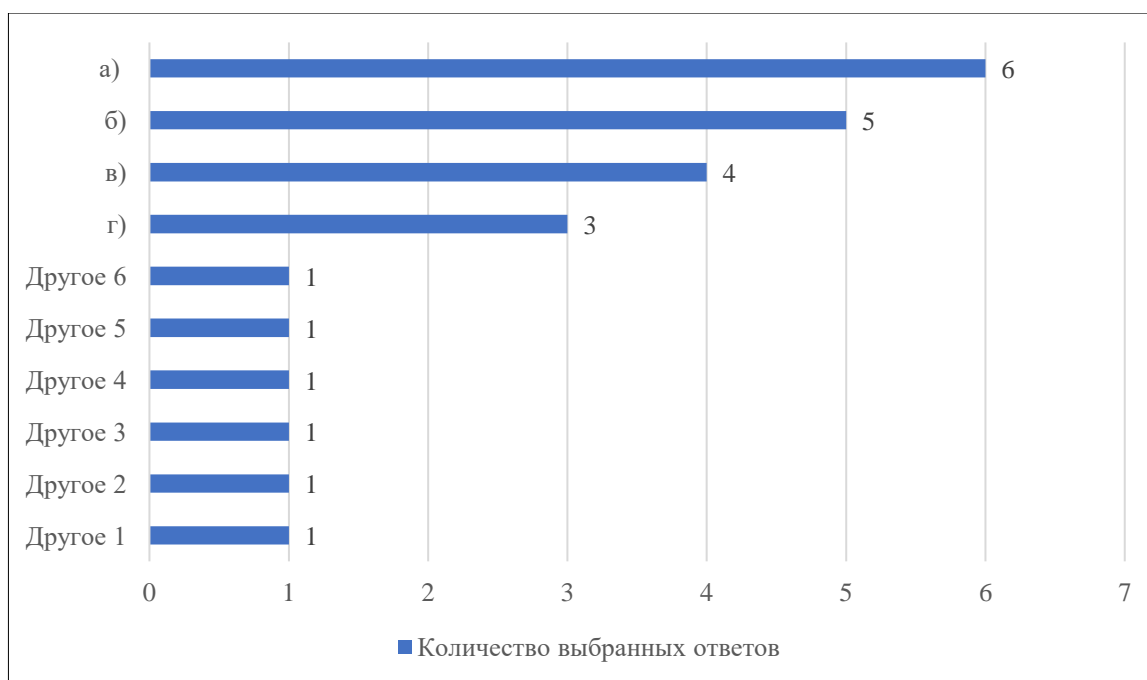


Рисунок 21 – Ответы экспертов на вопрос № 2 «Выберите направления, на основании которых фитнес-клубы и тренеры могут адаптироваться к изменению потребностей и предпочтений клиентов в будущий год»

Анализ результатов анкетирования, изображенных на рисунке 21, показал, что каждый из экспертов, отвечая на данный вопрос, выбрал направление «в».

Это направление связано с развитием онлайн-платформ для проведения виртуальных тренировок и консультаций с тренерами. Пять экспертов из шести выбрали направление «б». Данное направление связано с использованием технологий и инноваций для улучшения опыта клиентов и создания новых форматов тренировок. Четыре эксперта отметили пункт «в», который гласит о развитии онлайн-платформ для проведения виртуальных тренировок и консультаций с тренерами. Трое экспертов выбрали направление «г», связанное с улучшением услуг и сервисов, таких как питание, спа-процедуры и другие дополнительные услуги. Также, все эксперты дали свой ответ на данный вопрос в пункте «другое»:

1. Рост парка оборудования и тренажеров для зала.
2. Активное участие в социальных медиа и маркетинговых кампаниях, чтобы привлечь новых клиентов и сохранить лояльность существующих.
3. Создание сообщества и социальной среды, чтобы привлечь и удержать клиентов.
4. Постоянное изучение тенденций и изменений в отрасли, чтобы быть готовыми к адаптации в будущем.
5. Развитие программ и услуг для старшего возраста и других специализированных групп.
6. Инвестирование в обучение и развитие персонала, чтобы гарантировать высокое качество предоставляемых услуг.

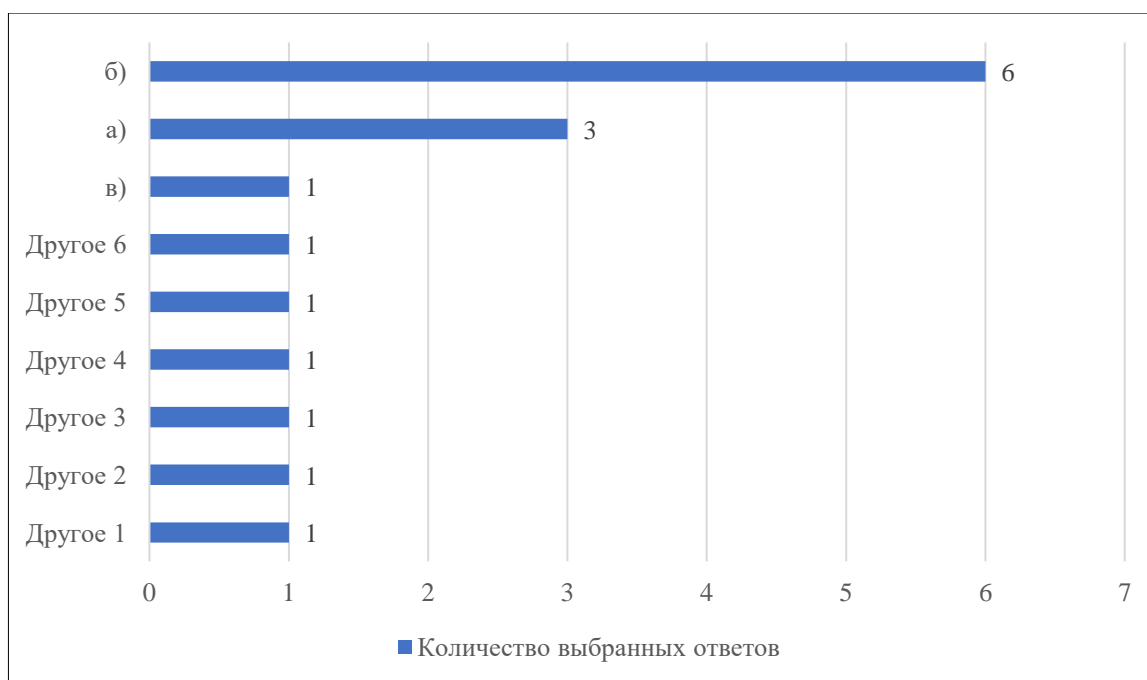


Рисунок 22 – Ответы экспертов на вопрос № 3 «Какие новые форматы тренировок и мероприятий могут появиться в будущий год для привлечения новых клиентов?»

На рисунке 22 изображены результаты опроса экспертов по вопросу «Какие новые форматы тренировок и мероприятий могут появиться в будущий

год для привлечения новых клиентов?». Так, все 6 экспертов по данному вопросу отметили пункт «б», который включает в себя специализированные программы для людей с определенными потребностями, такие как тренировки для беременных женщин или людей с ограниченными возможностями. Три эксперта из шести выбрали пункт «а», содержащий тренировки на открытом воздухе, такие как кроссфит-парки и уличные тренажеры. И лишь один эксперт выбрал пункт «в», включающий фитнес-туры и путешествия, которые сочетают в себе спортивные мероприятия и отдых на природе. Абсолютно все эксперты дали свой ответ на данный вопрос в пункте «другое»:

1. Тренировки для мам и детей, пожилых людей.
2. Популяризация пилатеса, МФР и прочих программ мягкого фитнеса.
3. Обновленный формат растяжки - в гамаках, в петлях TRX.
4. Виртуальные тренировки посредством онлайн-платформ и мобильных приложений.
5. Умный фитнес – работа с дыханием, суставами, связочный аппаратом, без изнуряющих тренировок в зале, во избежание травм и правильному функционированию организма в современных реалиях.
6. Соревнования клиентов в рамках клуба для поднятия боевого настроения спортсменов.

В четвёртом вопросе экспертам предлагалось проранжировать представленные виды спорта в порядке их популярности в будущий год. Результаты опроса, следующие:

а) функциональный тренинг, который помогает улучшить физическую форму, координацию и баланс. Данный пункт три эксперта поставили на второе место и три – на третье;

б) йога и медитация, которые становятся все более популярными из-за своих положительных эффектов на здоровье и благополучие. Данный пункт один эксперт поставил на первое место, один – на второе, два эксперта поставили на третье место, а два остальных на четвертое и пятое места;

в) экстремальные виды спорта, такие как скейтбординг, сноубординг и паркур, которые привлекают молодежную аудиторию своей динамичностью и адреналином. Этот пункт один эксперт поставил на третье место, три эксперта – на четвёртое и два эксперта на пятое;

г) кроссфит, который сочетает в себе различные виды тренировок и подходит для людей разного уровня подготовки. При ранжировании вариантов ответа на данный вопрос данный пункт два эксперта поставили на первое и второе места, два эксперта – на четвертое и два эксперта – на пятое.

В пункте «д» экспертам предлагалось указать свой(и) вид(ы) спорта, который(е), по их мнению, будет(ут) популярен(ы) в ближайший год из тех, что не указаны в вопросе. Данный пункт необходимо было также отметить в ранжированной строке с ответом. В результате опроса экспертами были предложены следующие виды спорта:

- кинезиологический прием;
- пилатес;

- стретчинг;
- умный фитнес;
- тренажерный зал.

Данный пункт четыре эксперта поставили на первое место и один – на второе.

В пятом вопросе экспертам предлагалось проранжировать представленные вызовы и проблемы, которые могут возникнуть для фитнес-индустрии по мере важности их преодоления в ближайший год. Результаты опроса, следующие:

а) конкуренция со стороны онлайн-платформ для занятий фитнесом и здоровьем. Данный пункт три эксперта поставили на первое место и по эксперту поставили на второе, третье и четвертое места;

б) низкая лояльность клиентов из-за большого количества доступных опций. Данный пункт один эксперт поставил на первое место, два – на второе, и три эксперта поставили на четвертое место;

в) ограничения на проведение групповых занятий из-за ситуации в стране. Два эксперта поставили данный пункт на третье место и четыре – на пятое;

г) необходимость постоянного обновления технологий и инноваций для удержания клиентов. Данный пункт два эксперта поставили на первое место, по одному эксперту поставили – на второе и третье, а также по одному эксперту поставили на четвертое и пятое места.

В пункте «д» экспертам предлагалось добавить свою(и) проблему(ы), которую(ые), по их мнению, необходимо будет преодолевать в ближайший год, что не указаны в вопросе. Данный пункт необходимо было также вставить в ранжированную строку с ответом. В результате опроса экспертами были добавлены следующие проблемы:

1. Рост конкуренции в индустрии, что может привести к снижению цен и прибыли компаний.

2. Нехватка квалифицированных тренеров и персонала может ограничить возможности роста фитнес-компаний.

3. Быстрый технологический прогресс может привести к изменению потребностей клиентов и требований к услугам фитнес-индустрии.

4. Изменение тенденций, касаясь правильного движения человека в рамках современного умного фитнеса.

5. Изменение в законодательстве и правилах здравоохранения могут повлиять на функционирование фитнес-компаний и услуг, которые они предоставляют.

Пункт «д» по два эксперта поставили на второе и третье место и один – на четвертое.

Далее был проведен анализ ответов на первый вопрос анкетирования. Шкала, представленная в данном вопросе – интервальная. Для анализа данной шкалы был использован коэффициент вариации, который позволяет оценить разброс значений, отклонения вариантов ответа от среднего значения. Для расчета коэффициента вариации учитывались только варианты ответов, которые

были предложены экспертам в раздаточных материалах в виде анкеты для заполнения.

Не учитывались в расчете коэффициента вариации ответы с вариантом ответа «другое», где каждый эксперт мог дать самостоятельный ответ. Данный вариант ответа не учитывался в дальнейшем анализе, поскольку по нему нет согласованности мнений экспертов. По методике экспертных оценок нужно запускать второй тур, где необходимо попросить экспертов проранжировать варианты ответа «другое» или использовать не анкету, а фокус-группы, метод Дельфи. Так, было принято решение остановиться на первом туре в качестве пилотного исследования и посмотреть его результаты анализа.

Сводная таблица ответов на вопрос № 1 представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Сводная таблица ответов на вопрос № 1 «Какую потребность в фитнес-индустрии могут удовлетворить технологии и инновации в ближайший год?»

Варианты ответов	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Коэффициент вариации
	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	
а) Виртуальные тренировки позволят заниматься дома	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0	0,53
б) Умные устройства будут помогать контролировать и прогресс	0	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	0,53
в) Возможность использования данных для персонализации	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	0,17

Более подробные расчеты коэффициента вариации для вопроса № 1 представлены в приложении К.

Коэффициент вариации для вариантов ответа «а» и «б» составил 0,53 или 53 %. Это свидетельствует о том, что совокупность данных вариантов ответа неоднородна, т.к. коэффициент вариации больше 33 %, а также о том, что отклонение значительное и не приемлемое для дальнейшего анализа, поскольку очень сильно колеблются варианты ответа. На результат высокого колебания ответов и неоднородной совокупности мог повлиять тот факт, что один из экспертов не выбрал один из вариантов ответа, поставил ему ноль в интервальной шкале, а поскольку экспертов достаточно мало, то данный «ноль» существенно повлиял на однородность выборки.

Данный вариант ответа не был рассмотрен для дальнейшего анализа результатов из-за слишком большого разброса данных. Таким образом, чтобы углубиться в рассмотрение вопроса о том, насколько виртуальные тренировки позволят заниматься дома и умные устройства будут помогать контролировать прогресс, необходимо либо менять экспертов, либо менять поставленный вопрос. Но, как уже было сказано ранее, в данной работе представлен анализ результатов по первому туру экспертных оценок в качестве пилотного исследования. Для более глубокого анализа данных и однородности выборки необходимо привлекать экспертов из различных областей. Так, например, к вопросу о наличии виртуальных тренировок для занятий спортом дома, необходимо привлечь эксперта в области ИТ, а также социологов, которые хорошо понимают предпочтения следующих поколений.

Коэффициент вариации для варианта ответа «в» составил 0,17 или 17 %. Это свидетельствует о том, что варианты ответа умеренно колеблются и совокупность данных вариантов однородна, т.к. коэффициент вариации меньше 33%. Следовательно, данный вариант ответа был рассмотрен для дальнейшего анализа результатов. Таким образом, в ближайший год технологии и инновации смогут удовлетворить такую потребность в фитнес-индустрии, как использование данных для персонализации тренировочного процесса. Следовательно, использование в ближайший год данных для персонализации тренировок и программ тренировок для каждого клиента является возможностью для компании ИП «Скакалка».

Сводные таблицы ответов на вопросы № 2 и № 3 представлены в таблицах 24 и 25, соответственно.

Таблица 24 – Сводная таблица ответов на вопрос № 2 «Ниже представлены направления, на основании которых фитнес-клубы и тренеры могут адаптироваться к изменению потребностей и предпочтений клиентов в будущий год. Отметьте те направления, с которыми Вы согласны»

Варианты ответов	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Коэффициент вариации
	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	
а) Персонализация программ	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	0,16
б) Использование технологий и инноваций	0,18	0,13	0,19	0	0,18	0,19	0,65
в) Развитие онлайн-платформ	0,18	0,13	0	0,13	0,18	0	0,73
г) Улучшение услуг и сервисов	0	0	0,19	0,13	0	0,19	1,03

Более подробные расчеты коэффициента вариации для вопроса № 2 представлены в приложении Л.

Коэффициент вариации для вариантов ответа «б», «в» и «г» составил 0,65 (или 65%), 0,73 (или 73 %) и 1,03 (или 103 %), соответственно. Это свидетельствует о том, что совокупность данных вариантов ответа неоднородна,

т.к. коэффициент вариации больше 33%, а также о том, что отклонение значительное и не приемлемое для дальнейшего анализа, поскольку очень сильно колеблются варианты ответа. Как было сказано ранее, на результат высокого колебания ответов и неоднородной совокупности мог повлиять тот факт, что несколько экспертов не выбрали один из вариантов ответа, поставив им ноль в интервальной шкале, а поскольку экспертов достаточно мало, то данные оценки существенно повлияли на однородность выборки.

Данные варианты ответа не были рассмотрены для дальнейшего анализа результатов из-за слишком большого разброса данных.

Коэффициент вариации для варианта ответа «а» составил 0,16 или 16 %. Это свидетельствует о том, что варианты ответа умеренно колеблются и совокупность данных вариантов однородна, т.к. коэффициент вариации меньше 33%. Следовательно, данный вариант ответа был рассмотрен для дальнейшего анализа результатов. Таким образом, на основании персонализации программ тренировок фитнес-клубы и тренеры могут адаптироваться к изменению потребностей и предпочтений клиентов в будущий год. Следовательно, персонализация в ближайший год программ тренировок и подбор индивидуальных подходов к каждому клиенту является возможностью для компании ИП «Скакалка».

Таблица 25 – Сводная таблица ответов на вопрос №3 «Какие новые форматы тренировок и мероприятий могут появиться в будущий год для привлечения новых клиентов?»

Варианты ответов	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Коэффициент вариации
	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	
а) Тренировки на открытом воздухе	0	0,13	0,19	0	0	0,19	1,03
б) Специализированные программы	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	0,29
в) Фитнес-туры	0	0	0	0	0	0,19	2,24

Более подробные расчеты коэффициента вариации для вопроса № 3 представлены в приложении М.

Коэффициент вариации для вариантов ответа «а» и «в», представленный в таблице 25, составил 1,03 (или 103%) и 2,24 (или 224 %), соответственно. Это свидетельствует о том, что совокупность данных вариантов ответа неоднородна, т.к. коэффициент вариации больше 33%, а также о том, что отклонение значительное и не приемлемое для дальнейшего анализа, поскольку очень сильно колеблются варианты ответа. Данные варианты ответа не были рассмотрены для дальнейшего анализа результатов из-за слишком большого разброса данных.

Коэффициент вариации для варианта ответа «б» составил 0,29 или 29 %. Это свидетельствует о том, что выбранные экспертами варианты ответов сильно колеблются, но все же совокупность данных вариантов однородна, т.к.



коэффициент вариации меньше 33%. Следовательно, данный вариант ответа был рассмотрен для дальнейшего анализа результатов. Таким образом, в будущий год могут появиться специализированные программы тренировок для привлечения новых клиентов. Следовательно, появление в ближайший год специализированных программ для людей с определенными потребностями, такие как тренировки для беременных женщин или людей с ограниченными возможностями, является возможностью для компании ИП «Скакалка».

Далее был проведен анализ ответов на вопросы анкетирования № 4 и № 5. Шкала, представленная в данных вопросах – ранговая. Для анализа данной шкалы был использован коэффициент конкордации, который показывает степень согласованности мнений экспертов по важности каждого из оцениваемых параметров. Для расчета коэффициента конкордации не учитывался коэффициент компетентности экспертов, расчет происходил по рангам важности, поскольку количество экспертов превышает количество оцениваемых вопросов.

Для расчета коэффициента конкордации учитывались только варианты ответов, которые были предложены экспертам в раздаточных материалах в виде анкеты для заполнения. Не учитывались в расчете коэффициента конкордации ответы с вариантом ответа «другое», где каждый эксперт мог дать самостоятельный ответ. Данный вариант ответа не учитывался в дальнейшем анализе, поскольку по нему нет согласованности мнений экспертов. Как уже было сказано ранее, по методике экспертных оценок нужно запускать второй тур, в котором необходимо попросить экспертов проранжировать варианты ответа «другое» или использовать не анкету, а фокус-группы, метод Дельфи. Так, было принято решение остановиться на первом туре в качестве пилотного исследования и посмотреть его результаты анализа. Сводные таблицы ответов на вопросы № 4 и № 5 представлены в таблицах 26 и 27, соответственно.

Таблица 26 – Сводная таблица ответов на вопрос № 4 «Проранжируйте представленные ниже виды спорта в порядке их популярности в будущий год»

Варианты ответов	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Сумма рангов
	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	
а) Функциональный тренинг	4	3	3	3	4	3	20
б) Йога и медитация	3	5	4	1	3	1	17
в) Экстремальные виды спорта	1	2	1	2	2	2	10
г) Кроссфит	2	1	2	4	1	4	14

Среднее значение для суммарных рангов равно

$$a = \frac{1}{2} * 6 * 5 = 15 \quad (5)$$

где m — число вариантов ответа;

$p$  — число экспертов.

Суммарное квадратическое отклонение суммарных событий от среднего значения

$$S = 55 \quad (6)$$

Сумма квадратов равняется

$$S_{\text{MAX}} = \frac{1}{12} * 6^2 * (4^3 - 4) = 180 \quad (7)$$

Таким образом, коэффициент конкордации равен

$$W = \frac{55}{180} = 0,31 \quad (8)$$

Формулы для расчетов представлены в пункте 1.5 (см. стр. 18). Подробные расчеты коэффициента конкордации для вопроса № 4 представлены в приложении Н.

Коэффициент конкордации составил 0,31 или 31 %. Следовательно, полученные оценки нельзя считать достоверными, им можно доверять лишь на 31% и, поэтому, следует повторить опрос заново. Следовательно, данный вопрос не был рассмотрен для дальнейшего анализа результатов из-за несогласованности мнений экспертов.

Таблица 27 – Сводная таблица ответов на вопрос №5 «Проранжируйте представленные ниже вызовы и проблемы, которые могут возникнуть для фитнес-индустрии по мере важности их преодоления в ближайший год»

Коэффициент компетентности	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Сумма рангов
	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	
<b>Варианты ответов</b>							
а) Конкуренция со стороны онлайн-платформ	5	3	3	5	5	2	23
б) Низкая лояльность клиентов	2	1	5	2	4	4	18
в) Ограничения из-за ситуации в стране	3	2	1	1	1	1	9
г) Необходимость постоянного обновления технологий	1	4	4	3	2	5	19

Среднее значение для суммарных рангов равно

$$a = \frac{1}{2} * 6 * 5 = 15 \quad (9)$$

Суммарное квадратическое отклонение суммарных событий от среднего значения

$$S = 125 \quad (10)$$

Сумма квадратов равняется

$$S_{\text{MAX}} = \frac{1}{12} * 6^2 * (4^3 - 4) = 180 \quad (11)$$

Таким образом, коэффициент конкордации равен

$$W = \frac{125}{180} = 0,70 \quad (12)$$

Формулы для расчетов представлены в пункте 1.5 (см. стр. 18). Подробные расчеты коэффициента конкордации для вопроса № 5 представлены в приложении П.

Коэффициент конкордации составил 0,70 или 70 %. Следовательно, действия экспертов в большей степени согласованы, чем не согласованы, им можно доверять на 70 %. Следовательно, данный вопрос был рассмотрен для дальнейшего анализа результатов. Таким образом, на 70 % можно быть уверенными, что в ближайший год могут возникнуть такие проблемы и угрозы, как конкуренция со стороны онлайн-платформ, низкая лояльность клиентов, ограничения из-за ситуации в стране и необходимость постоянного обновления технологий. При этом самая сильная угроза возникает из-за конкуренции со стороны онлайн-платформ, поскольку суммарный ранг ответов на данный вопрос наибольший, он составил 23. Затем возникает проблема необходимости постоянно обновлять технологии. Суммарный ранг ответов на данный вопрос составил 10. Также следует ожидать угрозу переключения спроса, о чем свидетельствует вариант ответа «низкая лояльность клиентов», суммарный ранг которого составил 18. Маловероятно возникновение угрозы ограничений из-за ситуации в стране, поскольку суммарный ранг вариантов ответов экспертов по данному вопросу наименьший – он составил 9, но тем не менее нужно быть готовыми к возникновению данной проблемы.

Выводы к главе 2.

Для выявления причинно-следственных связей между зависимой переменной – численностью населения, занимающегося физической культурой и спортом, и факторами внешней среды использовался корреляционный анализ. Результаты корреляционного анализа показали, что численность населения, занимающегося физической культурой и спортом, имеет очень сильную взаимосвязь с такими факторами, как:

1. Количество заболеваний.
2. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата.

3. Средние потребительские цены на занятия в группах общей физической подготовки.
4. Количество спортивных сооружений в Красноярском крае.
5. Уровень обеспеченности жителей Красноярского края спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности.
6. ВРП.
7. Объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта».

В результате анализа были сделаны выводы о том, что с ростом данных показателей растет и численность населения, занимающегося физической культурой и спортом в Красноярском крае, кроме такого показателя, как объем финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта». С ростом численности населения, занимающегося физической культурой и спортом в Красноярском крае, снижается объем финансирования программы РФ.

Для анализа факторов, оказывающих наибольшее влияние на сферу фитнес-услуг, был составлен прогноз по каждому фактору с использованием линии тренда. Таким образом, в результате анализа факторов внешней среды был составлен список возможностей и угроз компании ИП «Скакалка».

Возможности:

1. Рост количества заболеваний в Красноярском крае.
2. Рост средних потребительских цен на занятия в группах общей физической подготовки в Красноярском крае.
3. Рост среднемесячной заработной платы работников в Красноярском крае.
4. Рост количества спортивных сооружений в Красноярском крае.
5. Рост уровня обеспеченности граждан спортивными сооружениями.
6. Рост ВРП.

В ходе анализа микросреды компании «Скакалка» был использован метод экспертных оценок. Результаты данного анализа также позволили выделить следующие возможности в ближайший год:

7. Технологии и инновации смогут удовлетворить такую потребность в фитнес-индустрии, как использование данных для персонализации тренировочного процесса.
8. На основании персонализации программ тренировок фитнес-клубы и тренеры могут адаптироваться к изменению потребностей и предпочтений клиентов.
9. Появятся специализированные программы тренировок для привлечения новых клиентов.

Угрозы:

1. Рост объемов финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта».
2. Рост среднего курса юаня.

В ходе анализа микросреды компании «Скакалка» был использован метод экспертных оценок. Результаты данного анализа также позволили выделить следующие угрозы в ближайший год:

3. Конкуренция со стороны онлайн-платформ.
4. Низкая лояльность клиентов.
5. Ограничения из-за ситуации в стране.
6. Необходимость постоянного обновления технологий.

Для анализа конкурентов и выявления связи между фитнес-студиями в г. Красноярске был проведен кластерный анализ. С помощью дендрограммы было образовано три кластера групп конкурентов:

1. Первая группа – сильная конкуренция («Фантазия», «TFit», «LETO Fitness», «Гармония», «Скакалка»).
2. Вторая группа – средняя конкуренция («Body Slim», «Jaga», «Я Фитнес», «Shape&Slim», «Joy Fit», «LAVA»).
3. Третья группа – слабая конкуренция («Move Better», «Mix Fitness», «The Flex», «33 Шпагата», «РеФорма»).

После анализа конкурентов был проведен контент-анализ с целью выявления сильных и слабых сторон фитнес-студии «Скакалка».

Сильные стороны:

1. Высококвалифицированный тренерский состав.
2. Грамотно выстроенный тренировочный процесс.
3. Вежливые администраторы.
4. Позитивная атмосфера на занятиях.
5. Вместительные залы для занятий.
6. Доступная стоимость услуг.
7. Удобное для жителей Советского района месторасположение.
8. Собственное мобильное приложение.
9. Гибкое расписание.
10. Маленькие группы для занятий до 8 человек.

Слабые стороны:

1. Отсутствие душа.
2. Отсутствие возможности отмены или переноса занятия за 8 часов до его начала.
3. Маленькая площадь зала при полной группе.
4. Отсутствие свободных мест в студии в период потока клиентов, как правило – предпраздничных дней.
5. Маленькая площадь раздевалки.

В результате анализа внешней и внутренней среды организации были составлены основные рекомендации по улучшению работы ИП «Скакалка»:

1. Провести реконструкцию студии – создать душевые комнаты и увеличить площадь раздевалок, либо при открытии нового филиала учитывать данную жалобу и планировать пространство студии с учетом наличия душевых комнат и большей площади раздевалок.

2. Сократить допустимое количество человек в зале групповых программ или создать дополнительные часы для мини-групп от 3 до 6 человек.

3. В соответствии с этим, изменить ценовую политику на приобретаемые абонементы в мини-группы.

4. Изменить политику возврата списанной с абонемента тренировки, например, сократить сроки возврата тренировки клиентам с 8 до 4 часов до начала занятия, если они по той или иной причине отказываются от занятия.

5. В периоды повышенной загруженности студии предупреждать клиентов для их заранее запланированной записи на тренировки, устраивать скидки и акции в данные периоды.

Разработка стратегии развития фитнес-студии «Скакалка» представлен далее в главе 3.

### 3 Разработка стратегии развития фитнес-студии «Скакалка»

#### 3.1 Разработка стратегии развития

Полученные ранее результаты анализа макро- и микросреды организации позволяют составить таблицу, дающую наглядную информацию для планирования будущей деятельности ИП «Скакалка». Информация по устранению недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия с учетом обнаруженных возможностей и угроз, представлена в приложении Р.

Полученные в результате SWOT-анализа данные позволили составить таблицу с уровнями стратегий в зависимости от условий стратегических решений. Данные отображены в таблице 28.

Таблица 28 – Уровни стратегий и действия по их реализации

<b>Корпоративные стратегии</b>	<b>Бизнес-стратегии</b>	<b>Функциональные стратегии</b>
1. Тренерскому составу создать программу тренировок для режима онлайн.	1. Повысить стоимость услуг, но не более чем на 10%.	1. Администраторам агитировать клиентов лично и в социальных сетях.
2. Тренерскому составу внедрить в мобильное приложение формат онлайн-тренировок.	2. Сократить допустимое количество человек в зале групповых программ или создать дополнительные часы для мини-групп от 3 до 6 человек.	3. Соблюдать дистанцию между клиентами и не подвергать их заражению в связи с ростом заболеваний в Красноярском крае.
3. Тренерскому составу персонализировать тренировочный процесс посредством специализированных программ онлайн-тренировок.		3. Руководству студии часть доходов внести на реконструкцию студии. Создать душевые комнаты и увеличить площадь раздевалок.
		4. Изменить политику возврата списанной с абонемента тренировки.
		5. Тренерскому составу разработать новую тренировочную программу, чтобы клиенты были заинтересованы посещать студию "Скакалка", а не государственные организации.
		6. Руководству студии модернизировать расписание с учетом предпочтений часов

Окончание таблицы 28

Корпоративные стратегии	Бизнес-стратегии	Функциональные стратегии
		тренировок и направлений для клиентов.
		7. При открытии нового филиала планировать пространство студии с учетом наличия душевых комнат и большей площади залов и раздевалок.
		8. Сократить сроки возврата тренировки клиентам с 8 до 4 часов до начала занятия.

Таким образом, в результате проведенного анализа, были определены четыре стратегии для успешного функционирования студии в ближайший год:

Стратегия 1 – стратегия концентрированного роста. Действия по реализации стратегии:

1. Тренерскому составу создать программу тренировок для режима онлайн.
2. Повысить стоимость на онлайн-услуги на 10%.
3. Администраторам агитировать клиентов в социальных сетях о возможности тренироваться не только офлайн.

Стратегия 2 – стратегия интегрированного роста. Действия по реализации стратегии:

1. Руководству студии часть доходов внести на реконструкцию студии.
2. Создать душевые комнаты и увеличить площадь раздевалок.
3. При открытии нового филиала планировать пространство студии с учетом наличия душевых комнат и большей площади залов и раздевалок.

Стратегия 3 – стратегия диверсифицированного роста. Действия по реализации стратегии:

1. Тренерскому составу персонализировать тренировочный процесс посредством специализированных программ онлайн-тренировок для беременных, инвалидов и пр.
2. Повысить стоимость на специализированные услуги на услуги на 10%.
3. Администраторам агитировать клиентов в социальных сетях о возможности тренироваться по специализированным программам.

Стратегия 4 – стратегия интегрированного роста. Действия по реализации стратегии:

1. Руководству студии сократить допустимое количество человек в зале групповых программ или создать дополнительные часы для мини-групп от 3 до 6 человек.



2. Тренерскому составу следить за соблюдением дистанции между клиентами и не подвергать их заражению.

Для того, чтобы определить очередность реализации стратегий для компании «Скакалка», была составлена таблица, отражающая критерии выбора стратегии. Критерии выбора были определены на основе стратегического менеджмента. Вес критерия определен по прямой ранговой шкале на основе значимости критерия стратегии для компании «Скакалка». Критерии выбора стратегии отражены в таблице 29.

Таблица 29 – Критерии выбора стратегии

Критерии выбора стратегии	Вес	Оценка стратегии 1		Оценка стратегии 2		Оценка стратегии 3		Оценка стратегии 4	
Укрепление конкурентной позиции	<b>4</b>	6	12	4	16	3	24	1	4
Достижения целей	<b>3</b>	1	6	2	6	2	3	4	12
Рост прибыльности компании	<b>6</b>	5	36	1	6	6	30	6	36
Соответствие ресурсам компании	<b>2</b>	4	2	5	10	1	8	2	4
Наращивание потенциала	<b>5</b>	2	25	3	15	5	10	5	25
Соответствие финансовым ресурсам компании (без кредитов)	<b>1</b>	3	4	6	6	4	3	3	3
Итого	X	X	85	X	59	X	78	X	84

Таким образом, последовательность выполнения стратегий для фитнес-студии «Скакалка» определяется в порядке суммы рангов взвешенной оценки. Чем выше оценка, тем раньше студии необходимо выполнить поставленную задачу.

Большой вес имеет стратегия 1 – стратегия концентрированного роста. Таким образом, руководству компании необходимо реализовать ее в первую очередь, а именно:

1. Тренерскому составу создать программу тренировок для режима онлайн.
2. Повысить стоимость на онлайн-услуги на 10%.
3. Администраторам агитировать клиентов в социальных сетях о возможности тренироваться не только офлайн.

Поскольку планируется создать абсолютно новый продукт, то реализация стратегии планируется на 1 год. Этот год, направленный на реализацию стратегии, будет считаться как тестовый, то есть, каждого пришедшего или ушедшего на онлайн-платформу клиента компания будет опрашивать с целью повышения эффективности стратегии для того, чтобы понять причины ухода

онлайн-клиентов или повысить лояльность тех клиентов, которые выбрали онлайн-платформу «Скакалка» для занятий спортом и остались заниматься на этой платформе.

### **3.2 Реализация приоритетной стратегии**

Чтобы успешно реализовать стратегию 1 – стратегия концентрированного роста, необходимо учитывать не только технические аспекты, но и финансовые показатели.

Шаг 1. Определение целевой аудитории.

Первым шагом необходимо определить, какую целевую аудиторию компания привлечет посредством запуска онлайн-программ. Это могут быть люди, которые не имеют времени или возможности посещать фитнес-клубы в реальном времени, а также те, кто живет в удаленных районах.

Поскольку компания «Скакалка» позиционирует себя на рынке фитнес услуг в рамках Красноярского края, то была рассмотрена статистика населения, самостоятельно занимающегося физической культурой и спортом в Красноярском крае.

14,78 % женского населения занимаются спортом самостоятельно. Компания «Скакалка» предоставляет свои услуги исключительно для женского населения, поэтому был определен только процент женского населения, самостоятельно занимающегося спортом в Красноярском крае, что составило 14,78 %. Источником данных послужила федеральная служба государственной статистики [21].

34 % населения используют онлайн-ресурсы для заказов услуг. Среди населения, самостоятельно занимающегося спортом, был определен процент занимающихся спортом посредством онлайн-платформ. Исследование о количестве потребления интернета было проведено среди жителей Красноярского края. Стало известно, что каждый день интернетом, а именно браузером, социальными сетями и мессенджерами пользуются 72 % жителей края. Также выяснилось, что для заказов товаров и услуг интернетом пользуется 34 % населения края.

64,4 тыс. женщин самостоятельно занимаются спортом посредством онлайн-платформ. В параграфе 2.2 ранее была определена численность занимающихся физической культурой и спортом на 31 декабря 2022 года, она составила 1 282 259 человек (см. стр. 23). Таким образом, целевой аудиторией фитнес-студии «Скакалка» при выходе в онлайн будут являться 34 % жителей края, использующих сеть Интернет для заказа услуг. В соотношении занимающихся физической культурой и спортом это составляет 436 тыс. человек. Отсюда 14,78 % женщин, самостоятельно занимающихся спортом посредством онлайн-платформ, в количественном соотношении составляет 64,4 тыс. человек.

Шаг 2. Определение формата онлайн-тренировок.

Формат тренировок – видеозапись тренировки продолжительностью 55 минут, которую можно смотреть в любое время. В формате онлайн будут представлены все те же направления студии, которые проходят и в офлайн формате:

1. Кардио-направления – contrcellulite, step-interval, step, Zumba, V.E.S.T. fit.

2. Мягкий фитнес – Pilates, stretching, active stretch, yoga, здоровая спина, МФР, power yoga.

3. Силовые направления – muscle toning, ABL, hot iron, ABL+flex, круговая тренировка, core+flex.

4. Спецпрограммы – школа шпагата, стрип-пластика.

Тренерский состав, привлечённый для записи тренировок, состоит из 4 человек в лице тренера по каждому из представленных выше направлений.

Новая онлайн-программа выпускается ежемесячно, обновляется пакет тренировок в приложении «Скакалка».

Шаг 3. Запись тренировок и монтаж видео.

Для записи тренировок необходимо тренерскому составу разработать программу занятий по каждому направлению, а также найти видео-оператора и монтажера.

Шаг 4. Внедрение онлайн-платформы в приложение студии.

Для того, чтобы предоставить доступ к онлайн-тренировкам, необходимо добавить вкладку с тренировками в приложении фитнес-студии «Скакалка». Важно, чтобы переход на онлайн-тренировки был удобным и интуитивно понятный для пользователей. Также необходимо предусмотреть возможность оплаты подписки на онлайн-тренировки.

Шаг 5. Определение ценовой политики.

Для того, чтобы пользователи могли тренироваться онлайн на платформе «Скакалка», необходимо ввести ежемесячную подписку на все онлайн-тренировки, стоимость услуг которых будет выше на 10 % от стоимости офлайн-абонементов. Так, стоимость ежемесячной подписки на платформу с онлайн тренировками от компании «Скакалка» составит:

- 1 занятие = 550 руб. + 10 %  $\approx$  600 руб.;
- 4 занятия = 1990 руб. + 10 %  $\approx$  2190 руб.;
- 8 занятий = 3490 руб. + 10 %  $\approx$  3850 руб.;
- 12 занятий = 4590 руб. + 10 %  $\approx$  5050 рублей.

Шаг 6. Расчет доходов и расходов.

Статистика продаж офлайн абонементов в студии «Скакалка» показала, что в среднем ежемесячно 57 % клиентов приобретают абонементы на 8 занятий, 32 % - на 12, 9 % - на 4 занятия и лишь 2 % - на 1 занятие. Таким образом была выдвинута гипотеза о том, что онлайн-абонементы будут приобретать в таком же соотношении. Целевая аудитория ранее была определена в количестве 64,4 тыс. человек (см. стр. 75).

Поскольку ранее было определено, что новая онлайн-программа выпускается ежемесячно, то был спрогнозирован ежемесячный объем продаж

при выходе компании на рынок онлайн. Объем финансовых затрат на рекламу и продвижение устанавливает руководство компании. От масштабов бюджета зависит масштаб привлечения клиентов. Так было принято решение проанализировать различные варианты развития стратегии в зависимости от того, сколько клиентов сможет привлечь компания.

Исходя из этого были рассмотрены следующие варианты развития стратегии:

1. Пессимистический – компания сможет привлечь лишь 1 % целевой аудитории.
2. Наиболее вероятный – компания сможет привлечь 3 % целевой аудитории.
3. Оптимистичный – компания сможет привлечь 10 % целевой аудитории.

Прогнозируемая выручка от реализации при пессимистичном варианте развития стратегии представлена в таблице 30.

Таблица 30 – Прогнозируемая выручка от реализации при пессимистическом варианте развития стратегии

Количество занятых	Процент клиентов, приобретающих абонемент	Целевая аудитория	Прогнозируемое количество клиентов, приобретающих абонемент онлайн	Стоимость абонемента на 1 мес.	Прогнозируемая выручка от реализации
1 шт.	2 %	64,4 тыс. чел. x 1 % = 0,644 тыс. чел.	0,644 тыс. чел. x 2 % ≈ 0,013 тыс. чел.	600 руб.	0,013 тыс. чел. x 600 руб. = 7,8 тыс. руб. в мес.
4 шт.	9 %	64,4 тыс. чел. x 1 % = 0,644 тыс. чел.	0,644 тыс. чел. x 9 % ≈ 0,058 тыс. чел.	2190 руб.	0,058 тыс. чел. x 2190 руб. = 127 тыс. руб. в мес.
8 шт.	32 %	64,4 тыс. чел. x 1 % = 0,644 тыс. чел.	0,644 тыс. чел. x 32 % ≈ 0,206 тыс. чел.	3850 руб.	0,206 тыс. чел. x 3850 руб. = 793,1 тыс. руб. в мес.
12 шт.	57 %	64,4 тыс. чел. x 1 % = 0,644 тыс. чел.	0,644 тыс. чел. x 57 % ≈ 0,367 тыс. чел.	5050 руб.	0,367 тыс. чел. x 5050 руб. = 1853,7 тыс. руб. в мес.
				Итого:	2781,6 тыс. руб. в мес.

Прогнозируемая выручка от реализации при наиболее вероятном варианте развития стратегии представлена в таблице 31.

Таблица 31 – Прогнозируемая выручка от реализации при наиболее вероятном варианте развития стратегии

Количество занятий	Процент клиентов, приобретающих абонемент	Целевая аудитория	Прогнозируемое количество клиентов, приобретающих абонемент онлайн	Стоимость абонемента на 1 мес.	Прогнозируемая выручка от реализации
1 шт.	2 %	64,4 тыс. чел. x 3 % = 1,932 тыс. чел.	1,932 тыс. чел. x 2 % ≈ 0,039 тыс. чел.	600 руб.	0,039 тыс. чел. x 600 руб. = 23,4 тыс. руб. в мес.
4 шт.	9 %	64,4 тыс. чел. x 3 % = 1,932 тыс. чел.	1,932 тыс. чел. x 9 % ≈ 0,174 тыс. чел.	2190 руб.	0,174 тыс. чел. x 2190 руб. = 381 тыс. руб. в мес.
8 шт.	32 %	64,4 тыс. чел. x 3 % = 1,932 тыс. чел.	1,932 тыс. чел. x 32 % ≈ 0,618 тыс. чел.	3850 руб.	0,618 тыс. чел. x 3850 руб. = 2379,3 тыс. руб. в мес.
12 шт.	57 %	64,4 тыс. чел. x 3 % = 1,932 тыс. чел.	1,932 тыс. чел. x 57 % ≈ 1,101 тыс. чел.	5050 руб.	1,101 тыс. чел. x 5050 руб. = 5560,05 тыс. руб. в мес.
				Итого:	8343,75 тыс. руб. в мес.

Прогнозируемая выручка от реализации при оптимистичном варианте развития стратегии представлена в таблице 32.

Таблица 32 – Прогнозируемая выручка от реализации при наиболее вероятном варианте развития стратегии

Количество занятий	Процент клиентов, приобретающих абонемент	Целевая аудитория	Прогнозируемое количество клиентов, приобретающих абонемент онлайн	Стоимость абонемента на 1 мес.	Прогнозируемая выручка от реализации
1 шт.	2 %	64,4 тыс. чел. x 5 % = 3,22 тыс. чел.	3,22 тыс. чел. x 2 % ≈ 0,064 тыс. чел.	600 руб.	0,064 тыс. чел. x 600 руб. = 38,4 тыс. руб. в мес.
4 шт.	9 %	64,4 тыс. чел. x 5 % = 3,22 тыс. чел.	3,22 тыс. чел. x 9 % ≈ 0,29 тыс. чел.	2190 руб.	0,29 тыс. чел. x 2190 руб. = 635,1 тыс. руб. в мес.
8 шт.	32 %	64,4 тыс. чел. x 5 % = 3,22 тыс. чел.	3,22 тыс. чел. x 32 % ≈ 1,03 тыс. чел.	3850 руб.	1,03 тыс. чел. x 3850 руб. = 3965,5 тыс. руб. в мес.
12 шт.	57 %	64,4 тыс. чел. x 5 % = 3,22 тыс. чел.	3,22 тыс. чел. x 57 % ≈ 1,835 тыс. чел.	5050 руб.	1,835 тыс. чел. x 5050 руб. = 9266,75 тыс. руб. в мес.
				Итого:	13905,75 тыс. руб. в мес.

Расходы компании ИП «Скакалка» на выход в онлайн:

1. Создание программы – разработка тренировочного плана, ответственный за разработку – тренерский состав.
2. Съёмка – профессиональная видеосъёмка каждого направления, ответственный – видеооператор.
3. Монтаж – создание готовых видео-тренировок, ответственный – монтажёр.

4. Публикация на платформу – добавление в приложение компании блока с онлайн-тренировками, ответственный – IT-специалист компании «Скакалка».

Каждый этап расходов был рассмотрен с двух аспектов – временного и финансового, отдельно по следующим направлениям:

1. Кардио-направления (5 направлений).
2. Мягкий фитнес (7 направлений).
3. Силовые тренировки (6 направлений).
4. Спецпрограммы (2 направления).

Затраты времени были определены на основании следующих утверждений:

1. На создание одной программы тренеру понадобится 0,5 ч.
2. На съемку тренировочного процесса видеооператору потребуется 1 час на одно направление, а также запас времени 2 часа на технические моменты и отдых тренеров.

3. На монтаж тренировок монтажера понадобится 3 часа времени для создания видеоролика по одному направлению.

4. Публикация одного направления на платформу с онлайн-тренировками в мобильном приложении «Скакалка» займет у IT-специалиста 2 часа времени.

Затраты времени ИП «Скакалка» на выход в онлайн представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Затраты времени ИП «Скакалка» на выход в онлайн

Направления	Создание программы	Съемка	Монтаж	Публикация на платформу	Итого затрат
Кардио-направления (5 направлений)	0,5 ч. x 5 шт. = 2,5 ч.	(1 ч. x 5 шт.) + 2 ч. = 7 ч.	3 ч. x 5 шт. = 15 ч.	2 ч.	26,5 ч.
Мягкий фитнес (7 направлений)	0,5 ч. x 7 шт. = 3,5 ч.	(1 ч. x 7 шт.) + 2 ч. = 9 ч.	3 ч. x 7 шт. = 21 ч.	2 ч.	35,5 ч.
Силовые тренировки (6 направлений)	0,5 ч. x 6 шт. = 3 ч.	(1 ч. x 6 шт.) + 2 ч. = 8 ч.	3 ч. x 6 шт. = 18 ч.	2 ч.	31 ч.
Спецпрограммы (2 направления)	0,5 ч. x 2 шт. = 1 ч.	(1 ч. x 2 шт.) + 2 ч. = 4 ч.	3 ч. x 2 шт. = 6 ч.	2 ч.	13 ч.
Итого:					106 ч.

Финансовые затраты были определены на основании следующих утверждений:

1. Оплата тренеров составляет 600 рублей в час.
2. Оплата видеооператора составляет 1500 рублей в час.
3. Оплата монтажера составляет 1700 рублей в час.

4. Поскольку штат сотрудников компании «Скакалка» уже включает IT-специалиста, то оплата за публикацию на платформу представляет собой надбавку к заработной плате сотрудника в размере 1000 рублей за публикацию одного направления.

Финансовые затраты ИП «Скакалка» на выход в онлайн представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Финансовые затраты ИП «Скакалка» на выход в онлайн, без учета затрат на рекламу и продвижение

Направления	Создание программы	Съемка	Монтаж	Публикация на платформу	Итого затрат
Кардио-направления (5 направлений)	2,5 ч. x 600 руб. = 1500 руб.	7 ч. x 1500 руб. = 10500 руб.	15 ч. x 1700 руб. = 25500 руб.	2 ч. x 1000 руб. = 2000 руб.	39500 руб.
Мягкий фитнес (7 направлений)	3,5 ч. x 600 руб. = 2100 руб.	9 ч. x 1500 руб. = 13500 руб.	21 ч. x 1700 руб. = 35700 руб.	2 ч. x 1000 руб. = 2000 руб.	53300 руб.
Силовые тренировки (6 направлений)	3 ч. x 600 руб. = 1800 руб.	8 ч. x 1500 руб. = 12000 руб.	18 ч. x 1700 руб. = 30600 руб.	2 ч. x 1000 руб. = 2000 руб.	46400 руб.
Спецпрограммы (2 направления)	1 ч. x 600 руб. = 600 руб.	4 ч. x 1500 руб. = 6000 руб.	6 ч. x 1700 руб. = 10200 руб.	2 ч. x 1000 руб. = 2000 руб.	18800 руб.
Итого:					158000 руб.

Таким образом, общая сумма финансовых затрат ИП «Скакалка» на выход в онлайн, без учета затрат на рекламу и продвижение составляет 158 тыс. рублей.

#### Шаг 7. Продвижение и реклама.

Филиалы компании «Скакалка» находятся в г. Красноярске. Для выхода компании на рынок онлайн в рамках Красноярского края необходимо привлечь новых клиентов, продвигать онлайн-фитнес. Это может быть реклама в социальных сетях, контекстная реклама, участие в специализированных фитнес-форумах и т.д.

С момента открытия студии и по сегодняшний день инструментами рекламы и продвижения компании являются таргетированная реклама ВКонтакте, реклама на радио, наружная реклама, массовые рассылки, реклама у блогеров. Из расчета проведенных ранее маркетинговых мероприятий общая сумма затрат в месяц составила 56,7 тыс. рублей, что в среднем помогает ежемесячно привлекать компании 136 новых клиентов. Таким образом, на привлечение 1 клиента компания расходует 415 рублей.

На основании проведенного анализа была выдвинута гипотеза о том, что при выходе компании на рынок онлайн, стоимость привлечения 1 клиента также будет составлять 415 рублей. Объем финансовых затрат на рекламу и продвижение устанавливает руководство компании. От масштабов бюджета зависит масштаб привлечения клиентов. Так было принято решение

проанализировать различные варианты развития стратегии в зависимости от того, сколько клиентов сможет привлечь компания.

Прогнозная численность онлайн-клиентов рассчитана как доля тех, кто занимается спортом онлайн. Целевая аудитория ранее была определена в количестве 64,4 тыс. человек (см. стр. 75). Исходя из этого были рассмотрены следующие варианты развития стратегии:

1. Пессимистический – компания сможет привлечь лишь 1 % целевой аудитории.
2. Наиболее вероятный – компания сможет привлечь 3 % целевой аудитории.
3. Оптимистичный – компания сможет привлечь 10 % целевой аудитории.

Варианты развития стратегии представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Прогнозируемые варианты развития стратегии

Численность онлайн-клиентов	Выручка от реализации	Финансовые затраты	Прибыль от продаж	Рентабельность продаж
64,4 тыс. чел. x 1 % = 0,644 тыс. чел.	2781,6 тыс. руб. в мес.	158 тыс. руб. + 415 руб. x 0,644 тыс. чел. = 425,26 тыс. руб.	2781,6 тыс. руб. – 425,26 тыс. руб. = 2356,34 тыс. руб.	2356,34 тыс. руб. / 2781,6 тыс. руб. x 100 % = 84,7 %
64,4 тыс. чел. x 3 % = 1,932 тыс. чел.	8343,75 тыс. руб. в мес.	158 тыс. руб. + 0,415 тыс. руб. x 1,932 тыс. чел. = 158,80 тыс. руб.	7939 тыс. руб. – 158,80 тыс. руб. = 7780,2 тыс. руб.	7780,2 тыс. руб. / 8343,75 тыс. руб. x 100 % = 93,3 %
64,4 тыс. чел. x 10 % = 6,44 тыс. чел.	13905,75 тыс. руб. в мес.	158 тыс. руб. + 0,415 тыс. руб. x 6,44 тыс. чел. = 160,67 тыс. руб.	13232 тыс. руб. – 160,67 тыс. руб. = 13071,33 тыс. руб.	13071,33 тыс. руб. / 13905,75 тыс. руб. x 100 % = 94 %

Таким образом, даже при пессимистическом варианте реализации стратегии с 1 тысячи рублей выручки компания получит 847 рублей прибыли. Компания не будет иметь отрицательный финансовый результат даже при минимальном объеме онлайн-клиентов, что говорит об успешном развитии выбранной стратегии.

Выводы к главе 3.

Выход в онлайн – это отличная возможность расширить бизнес и привлечь новых клиентов. Однако, для этого необходимо разработать стратегию, которая будет учитывать все аспекты бизнеса, включая финансовые показатели.

Полученные ранее результаты анализа макро- и микросреды организации позволили составить таблицу, дающую наглядную информацию для планирования будущей деятельности ИП «Скакалка». Информация по устранению недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия с учетом обнаруженных возможностей и угроз позволила составить матрицу SWOT, а полученные в результате SWOT-анализа данные позволили составить таблицу с видами стратегий в зависимости от условий стратегических решений.

Таким образом, в результате проведенного анализа, были определены четыре стратегии для успешного функционирования студии в ближайший год.



Для того, чтобы определить очередность выполнения поставленных для компании «Скакалка» задач, была составлена таблица, отражающая критерии выбора стратегии. Критерии выбора были определены на основе стратегического менеджмента. Вес критерия определен по прямой ранговой шкале на основе значимости критерия стратегии для компании «Скакалка».

Последовательность выполнения стратегий для фитнес-студии «Скакалка» определяется в порядке суммы рангов взвешенной оценки. Чем выше оценка, тем раньше студии необходимо выполнить поставленную задачу. Порядок выполнения стратегических альтернатив, таким образом, имеет следующий вид:

Стратегия 1 – стратегия концентрированного роста. Действия по реализации стратегии:

1. Тренерскому составу создать программу тренировок для режима онлайн.
2. Повысить стоимость на онлайн-услуги на 10%.
3. Администраторам агитировать клиентов в социальных сетях о возможности тренироваться не только офлайн.

Стратегия 2 – стратегия интегрированного роста. Действия по реализации стратегии:

1. Руководству студии часть доходов внести на реконструкцию студии.
2. Создать душевые комнаты и увеличить площадь раздевалок.
3. При открытии нового филиала планировать пространство студии с учетом наличия душевых комнат и большей площади залов и раздевалок.

Стратегия 3 – стратегия диверсифицированного роста. Действия по реализации стратегии:

1. Тренерскому составу персонализировать тренировочный процесс посредством специализированных программ онлайн-тренировок для беременных, инвалидов и пр.
2. Повысить стоимость на специализированные услуги на услуги на 10%.
3. Администраторам агитировать клиентов в социальных сетях о возможности тренироваться по специализированным программам.

Стратегия 4 – стратегия интегрированного роста. Действия по реализации стратегии:

1. Руководству студии сократить допустимое количество человек в зале групповых программ или создать дополнительные часы для мини-групп от 3 до 6 человек.
2. Тренерскому составу следить за соблюдением дистанции между клиентами и не подвергать их заражению.

Приоритетной стратегией в результате определения суммы рангов взвешенной оценки является стратегия 1. Далее были определены этапы ее реализации:

- Шаг 1. Определение целевой аудитории.
- Шаг 2. Определение формата онлайн-тренировок.
- Шаг 3. Запись тренировок и монтаж видео.

Шаг 4. Внедрение онлайн-платформы в приложение студии.

Шаг 5. Определение ценовой политики.

Шаг 6. Расчет доходов и расходов.

Шаг 7. Продвижение и реклама.

Таким образом, даже при пессимистическом варианте реализации стратегии с 1 тысячи рублей выручки компания получит 847 рублей прибыли. Компания не будет иметь отрицательный финансовый результат даже при минимальном объеме онлайн-клиентов, что горит об успешном развитии выбранной стратегии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ внешней и внутренней среды представляет собой один из инструментов, благодаря которому руководство организации может проектировать систему контроля за жизненно важными процессами и ресурсами, осуществлять мероприятия по снижению рисков.

В данной работе был проведен анализ внешней и внутренней среды ИП «Скакалка» и оценено их влияние на организацию.

Путем корреляционного анализа была выявлена взаимосвязь потенциальных клиентов студии – численности занимающихся физической культурой и спортом по Красноярскому краю от ряда факторов макросреды: социальных, политических, экономических и технологических. Для анализа факторов, оказывающих наибольшее влияние на сферу фитнес-услуг, был составлен прогноз по каждому фактору с использованием линии тренда. В соответствии с этим были определены факторы макросреды, оказывающие наибольшее влияние на сферу фитнес-услуг. На основании данной информации были выявлены возможности и угрозы фитнес-студии «Скакалка».

Анализ микросреды проводился посредством кластерного анализа. Данный анализ позволил проанализировать конкурентов студии «Скакалка» в городе Красноярске. После анализа конкурентов был проведен контент-анализ с целью выявления сильных и слабых сторон фитнес-студии «Скакалка». Для сбора данных был определен источник отзывов – международная картографическая компания 2ГИС, а также проведен опрос среди жителей г. Красноярска. Для составления списка рекомендаций по функционированию студии в ближайший год также был использован метод экспертных оценок. В качестве экспертов были приглашены тренеры, маркетологи и основатели бизнеса в сфере фитнеса. В результате глубокого анализа внутренней среды компании ИП «Скакалка» были составлены рекомендации по улучшению работы фитнес-студии на ближайший год.

Полученные данные о возможностях и угрозах, а также о сильных и слабых сторонах компании позволили составить матрицу SWOT и определить стратегические альтернативы организации. Данная информация послужила основной для составления стратегических задач компании на ближайшие три года, с помощью которых она сможет эффективно действовать в рыночных условиях и повысить конкурентоспособность.

Анализ среды оказался очень важным для выработки стратегии организации и очень сложным процессом, требующим внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между ними. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать, она изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

Таким образом, поставленная в работе цель достигнута, задачи выполнены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Седлак М. Сущность и содержание теории менеджмента // Проблемы теории и практики управления – 1997. – № 5. – URL: [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/18\\_5\\_97.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/18_5_97.htm) (дата обращения: 19.03.2023).
2. Пирс, Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П.— СПб. : Питер, 2013.— 560 с.
3. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Прахалад, К.К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / К.К. Прахалад, В. Рамасвами, 2006.— 352 с.
5. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад, 2002.— 288 с.
6. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / Питер Лоранж, 2004. – XII, 387 с.
7. Корреляционный анализ: методические указания для организации самостоятельной работы студентов/ Т.Е. Гришкина – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2021. – 36 с.
8. Корреляционный анализ. Непараметрические методы / А.М. Шихалёв. – Казань: Казан. ун-т, 2015. – 58 с.
9. Trion R. G. Cluster analysis. — L.: Ann Arbor Edwards Bros. — 1939. — 139 p.
10. Hartigan, J. Clustering algorithms. – N.Y.: Willey, 1975. – 323 p.
11. Малхотра, Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. К. Малхотра. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. — 960 с.
12. Ward, J.H., 1963. Hierarchical grouping to optimize an objective function // Journal of the American Statistical Association. – P. 236 – 244 с.
13. StatSoft, Inc. (2012). Электронный учебник по статистике. Москва, StatSoft. URL: <http://www.statsoft.ru/home/textbook/default.htm> (дата обращения: 14.04.2023).
14. Krippendorff K. Content analysis: An introduction to its methodology / K. Krippendorff. – Beverly Hills, CA, Sage, 1980 – 422 с.
15. Markoff S., Shapiro C, Weitman S. Toward the intergration of content analysis and general methodology. Sociological Methodology. Ed. Heise, D. San-Francisco. Jossey-Bass, 1974. – P. 1-58.
16. Мангейм Дж. Б., Рич Р. К. Политология. Методы исследования / Дж. Б. Мангейм, Р. К. Рич. – М.: Мир, 1997. – 544 с.
17. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Издательство «Финпресс», 1998. — 416 с.
18. Экспертные оценки в управлении / Л.Г. Евланов, В.А. Кутузов. – М.: Экономика, 1978. – 133 с.
19. Спортивная отрасль Красноярского края в 2019-2022 гг. : статистический бюллетень // Министерство спорта Красноярского края,

Красноярский институт развития физической культуры и спорта ; 2022 – 30 с. URL: <http://irs-krsk.ru> (дата обращения: 29.04.2023).

20. Спортивная отрасль Красноярского края в 2019-2022 гг. : статистический бюллетень // Путеводитель по бюджету Красноярского края — 2022 проект закона Красноярского края внесен в законодательное собрание Красноярского края, 2021 – 56 с. URL: <http://irs-krsk.ru> (дата обращения: 29.04.2023).

21. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) : официальный сайт. – Москва, 1991. URL: <https://www.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 17.05.2023).

22. Единая межведомственная информационно – статистическая система (ЕМИСС) : официальный сайт. – Москва, 2010. – URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 18.05.2023).

23. Корреляционный анализ: методические указания для организации самостоятельной работы студентов/ Т.Е. Гришкина – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2021. – 36 с.

24. Стратегический менеджмент : учебник / Т. Ю. Агеева, А. В. Бухаров, Л. С. Драганчук. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2022. – 406 с.

25. Абдрахманова, Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования / Д.Р. Абдрахманова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2019 – № 2 (4). – С. 136-140.

26. Александрин, Ю.Н., Набиулина, Т.Ю. Оптимизация инвестиционных стратегий в сетевом ритейле / Экономика: теория и практика, 2018. – № 2 (26). – С. 26-35.

27. Арманшина, Г.Р. К вопросу о стратегическом планировании и экономическом росте // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования, 2018. – № 3. – С. 310-312.

28. Брыкалов, С. М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2019. — С. 128-130.

29. Булгакова, А. Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации // Молодой ученый. — 2017. — № 27. — С. 366-369.

30. Варламов, А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях // Экономика и менеджмент. - 2018. – № 2. – С. 37-38.

31. Горина, А.П. Ассортиментная политика фирмы в условиях альтернативного выпуска / Контентус. 2018. – № 11. – С. 183-189.

32. Калашников, Д. В., Кособокова, Е. В.. Построение системы внутрифирменного бизнес-планирования предприятия на современном этапе // Региональная экономика: теория и практика. — 2020. — № 38. — С. 73–82.

33. Ковач, А. М. Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте // Молодой ученый. — 2018. — №29. — С. 419-422.

34. Красюк, И.А. Экономические границы сетевой торговли / В сборнике: Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир VI международная научно-практическая конференция: сборник статей. Под общей редакцией В.Н. Скворцова отв. ред. Н.М. Космачева. – 2017. – С. 106-112.
35. Нальгиева, Х.Л. Роль планирования в стратегическом менеджменте / Успехи современной науки. – 2017. Т. 2. – № 4. – С. 24-27.
36. Плотников, С. Л., Брук, В. А., Яцук, К. В. Планирование как функция управления // Молодой ученый. — 2019. — №21. — С. 910-913.
37. Саакян, В. А. Сущность и типология стратегий предприятий // Молодой ученый. — 2018. — №15. — С. 415-419.
38. Савкина, Р.В., Мальцева, Е.Г. Особенности стратегического планирования в условиях кризиса / Научный альманах. 2019. – № 3-1 (17). – С. 301-307.
39. Сергеев, А. А.. Экономические основы бизнес-планирования. — Юнити-ДАНА, 2019. – 462 с.
40. Спирина, А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии // Молодой ученый. — 2018. — №1. – Т.1. — С. 144-150.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Описание программ тренировок, предоставляемых фитнес-студией «Скакалка»

КАРДИО-НАПРАВЛЕНИЯ	<b>Contrcellulite</b>	Высокоинтенсивная жиросжигающая кардио-тренировка с акцентом на бедра и ягодицы.
	<b>Step-interval</b>	Кардио-тренировка с использованием степ-платформы. Урок включает в себя также силовую часть с использованием оборудования.
	<b>Step</b>	Танцевальный урок с использованием степ-платформы.
	<b>Zumba</b>	Танцевальное направление, сочетающее латиноамериканские ритмы с простой в исполнении и следовании ха инструктором хореографией, что позволяет обеспечить эффективную тренировку всего тела.
	<b>B.E.S.T. Fit</b>	Целостный функциональный тренинг. Тренировка включает высокоинтенсивную кардио-нагрузку, силовую йогу, атлетичные упражнения и практику mindbody.
	<b>TRX</b>	Функциональная тренировка с использованием подвесных петель TRX. Занятия подходят для людей с любым уровнем физической подготовки. Петли для функционального тренинга способствуют развитию всех мышечных групп и эффективному развитию физических качеств: силы, выносливости, гибкости и равновесия – то, что нужно в повседневной жизни. Основным аспектом тренировок – упор на гармоничное и эффективное развития мышц-стабилизаторов. Тренировка может проводиться как с собственным весом, так и с дополнительным отягощением.
	<b>Strong Nation</b>	Высокоинтенсивная функциональная тренировка с использованием только веса собственного тела, направленная на развитие силовой и общей выносливости. Упражнения подобраны таким образом, что в течение занятия прорабатываются все группы мышц. Хореография тренировки состоит из различных приседаний, отжиманий, прыжков, выпрыгиваний, бёрпи, а также элементов боевых искусств и имитации ударов. Рекомендовано для всех уровней подготовки.
МАЯТКИЙ ФИТНЕС	<b>Pilates</b>	Урок на развитие мышц-стабилизаторов. Особое внимание уделяется дыханию и правильной осанке.
	<b>Stretching</b>	Тренировка в медленном темпе на растягивание основных мышечных групп и расслабление.
	<b>Active stretch</b>	Совокупность традиционного stretch и функционального тренинга, интенсивный ритм и глубокое растягивание, что позволяет быстро достигнуть результата в увеличении гибкости.
	<b>Yoga</b>	Смешение различных направлений и стилей йоги, фитнес формат не предполагает обязательное использование дыхательных и медитативных техник, но на усмотрение тренера и при условии подготовленности группы упражнения дыхания и медитации также могут быть включены в урок.
	<b>Здоровая спина</b>	Урок в медленном темпе на укрепление осанки. Используются как силовые упражнения на укрепление мышц спины, так и упражнения на растяжку и оздоровление позвоночника.
	<b>МФР</b>	Урок с использованием специальных упражнений в сочетании с самомассажем, для которого применяются теннисные мячи или специальные роллеры.
	<b>Фитнес в гамаках</b>	Комплексная фитнес тренировка с гамаком UNIFLY, разработанная Международной командой экспертов Русской Академии Фитнес Инноваций для улучшения общего состояния здоровья и физической подвижности с помощью интересных, доставляющих удовольствие упражнений с использованием гамака. Целью выполнения последовательностей этих упражнений является снятие нагрузки с позвоночника и выравнивания всего тела вдоль одной линии, с одновременным растягиванием и укреплением мускулатуры. Гамак позволяет получать максимальный эффект от тренировки и полон уникальных упражнений, которые не доступны в других видах тренировок.
<b>Power Yoga</b>	Урок по йоге с силовым акцентом, включающий в себя новые возможности для тела и ума. Каждая практика органично совмещает динамику и статику, прививает технику естественного движения, дает плавное погружение и необходимую нагрузку для устойчивого результата. Тренировки направлены на поэтапное укрепление тела, выработку дисциплины и выносливости, а также активизацию ресурсов организма для достижения целей не только на коврике, но и в жизни.	
СПЕЦПРОГРАММЫ	<b>Core+flex</b>	Комбинированная программа, сочетающая в себе комплекс упражнений, направленный на укрепление мышц брюшного пресса, мышц спины, а также на развитие гибкости, эластичности мышц, связок и суставов. Развитые мышцы кора обеспечат здоровье позвоночника и тазобедренных суставов, помогут предотвратить развитие грыжи, множества заболеваний мочеполовой системы, пищеварительной, выделительной систем, смещения внутренних органов.
	<b>Стрип-пластика</b>	Танцевальный урок, несложная хореография. Стрип -пластика наилучшим образом подходит тем, кто стремится владеть своим телом , чувствовать музыку и передавать эмоции с помощью танца.

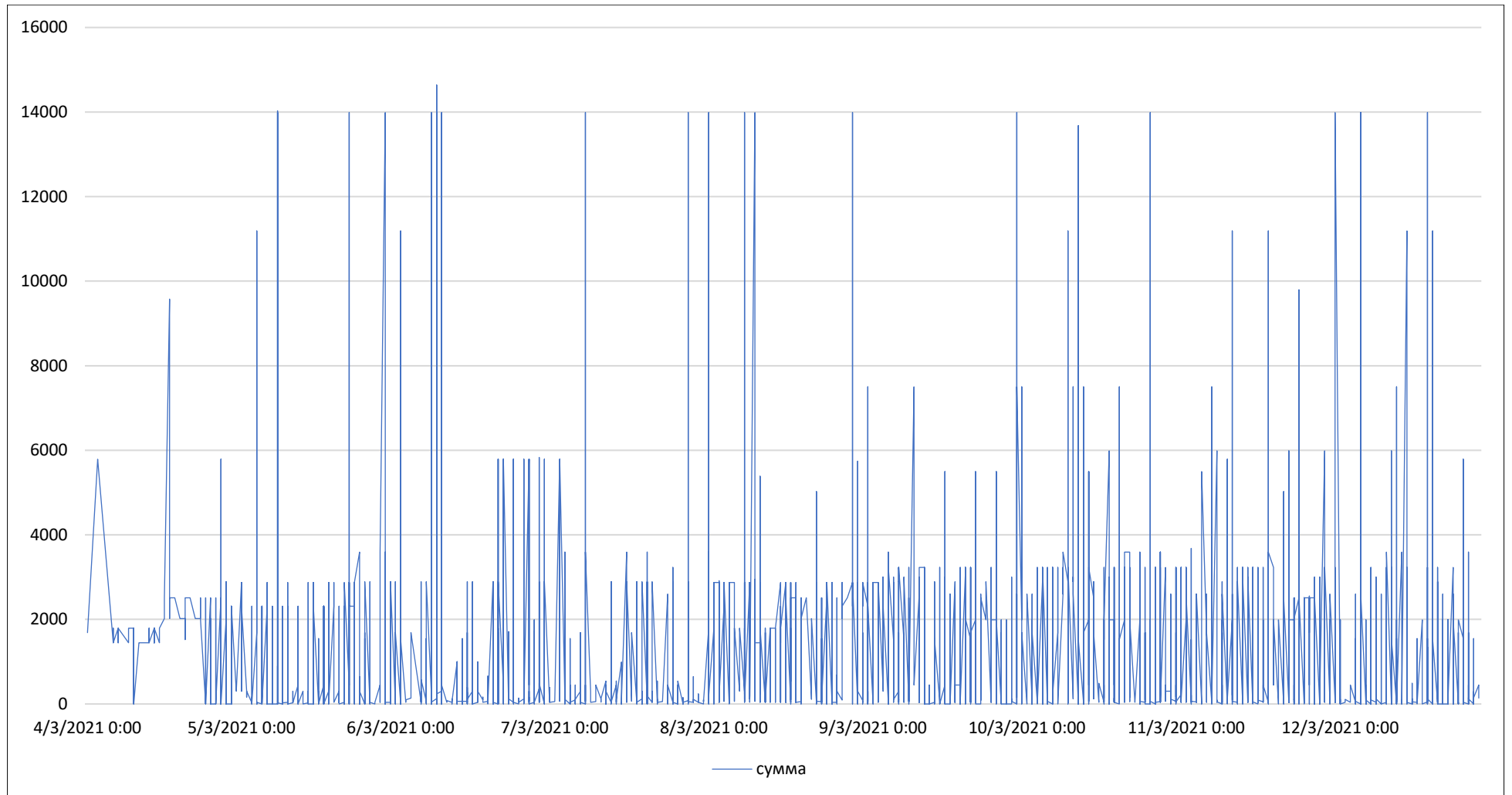
## Окончание приложения А

	<b>Персональный тренинг</b>	Индивидуальные занятия с тренером. Персональный подход при проведении занятия – максимально комфортное и эффективное средство для достижения поставленных целей. Тренер подберет упражнения и нагрузку с учетом здоровья, физической подготовки и задач каждого конкретного человека.
СИЛОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ	<b>ABS</b>	Силовой урок, направлен на проработку нижней части тела – бедра, ягодицы, пресс. На усмотрение тренера в уроке может быть использованы упражнения с гантелями, резиновыми амортизаторами, или без оборудования.
	<b>Muscle toning</b>	Силовой урок, направлен на проработку всех основных групп мышц. На усмотрение тренера в уроке может быть использованы упражнения с гантелями, резиновыми амортизаторами, или без оборудования.
	<b>Hot Iron</b>	Силовая тренировка с использованием мини-штанги. Урок идет по четко запланированному шаблону, позволяющему постепенно увеличивать нагрузку. Вес мини-штанги варьируется от 3 кг до 18 кг в зависимости от упражнения и степени подготовленности занимающегося.
	<b>ABL+Flex</b>	Комбинированный урок, первая (силовая) часть - акцент делается на работу мышц пресса и ягодиц, вторая часть направлена на улучшение гибкости и подвижности суставов.
	<b>Круговая тренировка</b>	Способ проработать все основные группы мышц. Во время урока упражнения выполняются друг за другом, по кругу. Один круг представляет собой несколько упражнений с небольшими периодами отдыха, за время тренировки проходит от 3 до 6 кругов.
	<b>Школа шпагата</b>	Тренировка на растяжку с основным акцентом на шпагат. Улучшается общая гибкость и эластичность мышц и суставов, нормализуется кровообращение в области малого таза.



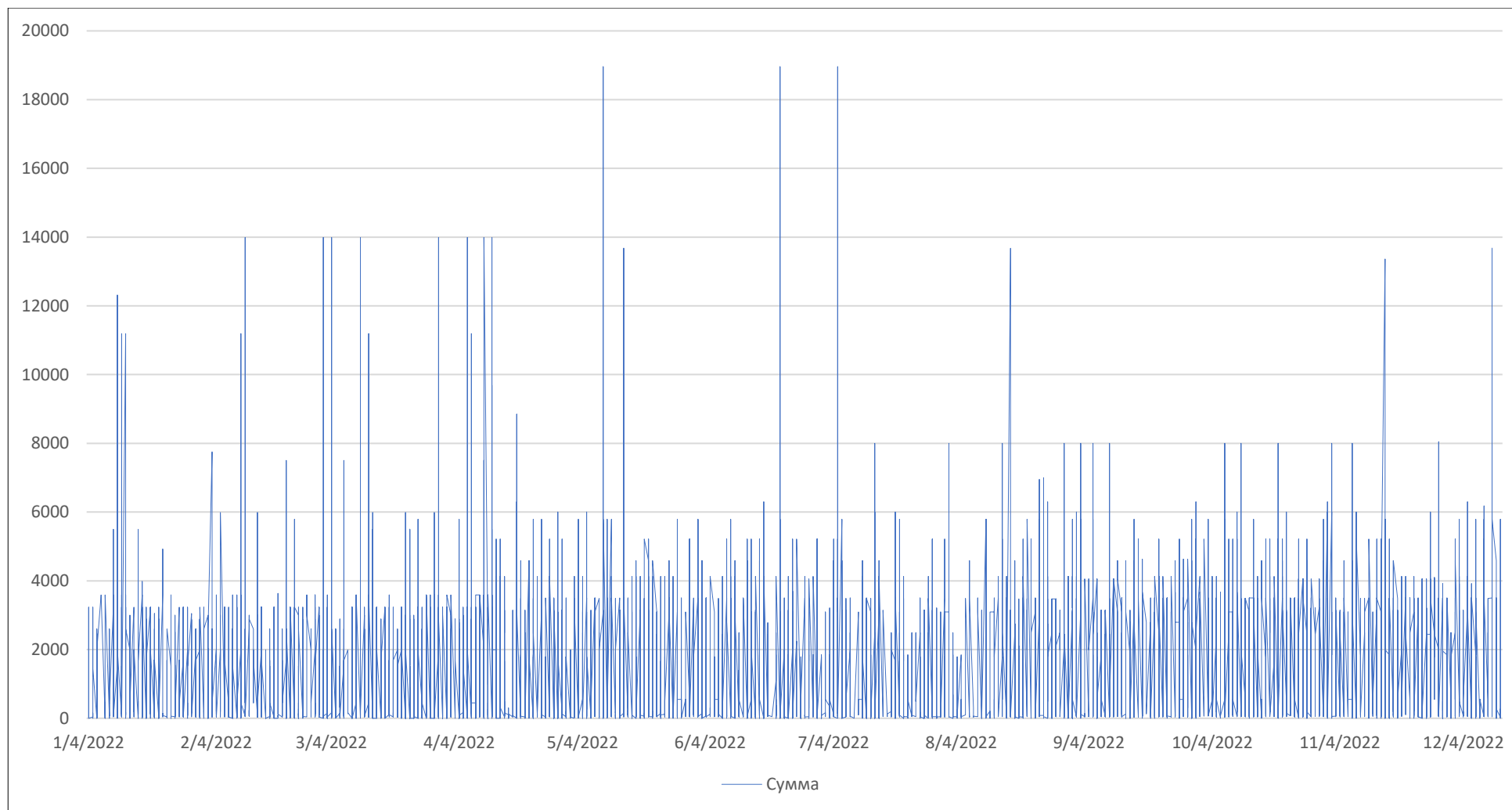
## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Динамика продаж компании ИП «Скакалка» в период с 03.04.2021 г. по 30.12.2021 г.



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Динамика продаж компании ИП «Скакалка» в период с 04.01.2022 г. по 30.12.2022 г.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Структура и динамика населения, занимающегося физической культурой и спортом в Красноярском крае за 2017-2021 г.

Годы	3-15 лет		16-18 лет		19-29 лет		30-54 (женщины), 59 (мужчины) лет		55 (женщины), 60 (мужчины)-79 лет		старше 80 лет		Всего населения, чел.	
	Всего, тыс. чел.	Темп прироста, %	Всего, тыс. чел.	Темп прироста, %	Всего, тыс. чел.	Темп прироста, %	Всего, тыс. чел.	Темп прироста, %	Всего, тыс. чел.	Темп прироста, %	Всего, тыс. чел.	Темп прироста, %	Всего, тыс. чел.	Темп прироста, %
2017	362072	-	82264	-	300592	-	246745	-	26915	-	747		1028354	-
2018	418151	15,49%	82551	0,35%	346420	15,25%	208069	-15,67%	39286	45,96%	704	-5,76%	1122516	9,16%
2019	436378	4,36%	86242	4,47%	293207	-15,36%	267670	28,64%	44020	12,05%	726	3,13%	1179291	5,06%
2020	454641	4,19%	89408	3,67%	315602	7,64%	301581	12,67%	54878	24,67%	851	17,22%	1216961	3,19%
2021	440185	-3,18%	89878	0,53%	304638	-3,47%	327007	8,43%	64348	17,26%	882	3,64%	1226938	0,82%

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Уровень обеспеченности жителей регионов РФ спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности

№	Регионы РФ	2018	2019	2020	2021	2022	среднее значение показателя
1	Республика Тыва	86,4	92,3	90,1	90,7	136,8	96,3
2	Калужская область	87,7	90,0	90,3	90,3	90,5	89,9
3	Тамбовская область	82,1	86,2	87,3	89,4	91,0	87,8
4	Белгородская область	84,1	86,2	86,6	87,1	88,1	86,7
5	Амурская область	82,2	83,4	83,8	84,2	84,3	83,7
6	Псковская область	79,8	83,2	84,8	80,5	87,3	83,6
7	Камчатская край	77,9	79,5	81,0	82,7	84,1	81,5
8	Чувашская Республика – Чувашия	73,2	75,8	77,4	78,8	84,3	78,2
9	Республика Мордовия	68,6	73,2	78,5	79,3	82,0	77,6
10	Новгородская область	73,6	75,2	76,4	78,1	78,5	76,8
11	Липецкая область	73,2	75,6	75,4	76,2	78,8	76,3
12	Пензенская область	73,5	75,9	76,5	77,2	77,4	76,2
13	Республика Дагестан	25,5	27,6	288,4	29,1	29,9	76,0
14	Ульяновская область	75,0	75,3	75,5	75,6	75,7	75,5
15	Хабаровский край	73,6	73,9	74,6	74,0	76,3	74,7
16	Воронежская область	69,4	71,2	75,4	77,7	69,1	72,4
17	Республика Башкортостан	70,3	70,9	71,2	71,4	73,2	71,7
18	Курганская область	70,9	71,1	70,9	70,6	71,4	71,0
19	Магаданская область	70,5	70,9	71,2	71,0	72,1	70,8
20	Смоленская область	68,1	68,5	68,7	68,9	71,2	69,3
21	Саратовская область	68,3	68,5	68,7	68,3	69,2	68,7
22	Республика Татарстан (Татарстан)	66,9	67,3	67,9	68,1	70,4	68,5
23	Владимирская область	66,9	67,5	67,7	67,8	70,5	68,5
24	Оренбургская область	66,7	66,9	67,2	67,3	67,6	67,2
25	Ненецкий автономный округ	66,6	65,9	66,5	66,8	69,3	66,6
26	Тульская область	65,1	65,4	65,7	65,6	66,7	65,8

Продолжение приложения Д

№	Регионы РФ	2017	2018	2019	2020	2021	среднее значение показателя
27	Республика Карелия	62,9	64,5	64,3	64,5	65,4	64,4
28	Пермский край	63,3	64,9	64,8	60,9	65,1	63,9
29	Алтайский край	62,0	62,6	63,9	63,6	67,9	63,3
30	Брянская область	61,8	62,7	63,6	63,5	64,0	63,3
31	Республика Коми	61,6	62,5	61,8	62,7	64,3	62,6
32	Кемеровская область – Кузбасс	57,9	61,9	65,2	67,9	57,5	62,6
33	Удмуртская Республика	60,7	61,7	62,2	61,7	63,9	62,3
34	Тюменская область	62,0	62,3	62,4	62,6	63,7	62,0
35	Республика Адыгея (Адыгея)	61,1	61,3	61,5	61,4	61,8	61,5
36	Республика Марий Эл	61,5	61,5	61,5	61,5	61,6	61,4
37	Ямало-Ненецкий автономный округ	58,2	59,3	60,6	61,8	64,6	61,4
38	Тверская область	59,4	59,5	59,6	59,3	64,0	61,0
39	Сахалинская область	60,7	61,2	59,8	57,8	63,0	60,8
40	Волгоградская область	60,6	60,5	60,9	60,0	61,1	60,7
41	Краснодарский край	58,7	58,9	59,6	59,7	60,7	59,8
42	Город Санкт-Петербург город федерального значения	57,7	57,9	59,8	58,9	61,3	59,6
43	Республика Хакасия	59,0	59,2	59,3	59,5	60,8	59,6
44	Город Москва столица Российской Федерации город федерального значения	58,0	58,3	58,6	58,3	59,2	58,7
45	Омская область	56,8	57,6	58,5	58,7	57,1	58,3
46	Ростовская область	56,7	57,1	57,5	57,7	59,2	57,9
47	Российская Федерация	55,8	56,4	57,2	57,3	58,9	57,9
48	Томская область	57,8	58,2	59,3	55,0	61,0	57,6
49	Еврейская автономная область	57,1	57,2	58,4	55,1	64,1	57,5
50	Ставропольский край	56,5	56,7	57,5	57,2	58,6	57,5
51	Костромская область	57,2	57,3	57,1	57,2	57,7	57,4
52	Рязанская область	55,8	56,1	56,4	57,0	58,6	57,1
53	Кировская область	56,2	57,5	57,8	56,4	58,1	57,0
54	Нижегородская область	55,8	56,2	56,4	57,1	57,2	56,7
55	Свердловская область	56,0	56,2	56,3	56,4	56,6	56,3

Продолжение приложения Д

№	Регионы РФ	2017	2018	2019	2020	2021	среднее значение показателя
56	Красноярский край	51,7	52,4	53,2	55,5	58,0	55,3
57	Чукотский автономный округ	46,1	53,3	46,6	49,0	82,3	55,3
58	Челябинская область	54,8	55,6	55,2	54,3	56,1	55,3
59	Республика Бурятия	51,9	49,5	55,2	58,6	46,1	54,7
60	Курская область	53,8	54,3	54,7	54,1	55,0	54,6
61	Республика Алтай	53,1	53,8	54,4	54,9	55,8	54,5
62	Иркутская область	51,2	53,1	53,8	47,9	68,5	54,3
63	Архангельская область	53,9	54,2	53,8	53,0	55,0	54,1
64	Орловская область	51,3	51,7	52,4	52,7	55,1	53,0
65	Кабардино-Балкарская Республика	50,0	52,8	53,4	47,8	56,3	52,8
66	Карачаево-Черкесская Республика	50,2	51,1	51,2	50,2	54,0	51,6
67	Калининградская область	50,2	50,6	51,0	51,1	51,5	51,0
68	Забайкальский край	48,6	52,8	54,2	44,5	56,5	50,6
69	Вологодская область	49,1	49,8	50,3	50,6	51,8	50,5
70	Ярославская область	48,7	50,2	50,1	49,9	51,2	50,3
71	Чеченская Республика	45,1	46,9	48,4	50,0	52,8	49,3
72	Новосибирская область	40,5	42,1	42,6	43,5	62,6	47,3
73	Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	45,1	45,6	45,8	46,1	47,8	46,3
74	Ивановская область	42,9	44,8	45,2	46,1	49,6	46,3
75	Мурманская область	42,8	44,8	45,4	46,4	45,8	45,5
76	Ленинградская область	44,8	45,1	45,2	45,5	45,6	45,3
77	Астраханская область	44,0	44,2	44,5	44,7	45,3	44,7
78	Республика Саха (Якутия)	43,5	43,7	44,2	44,5	45,3	44,5
79	Приморский край	41,5	43,3	43,6	42,7	45,7	43,7
80	Республика Северная Осетия - Алания	41,9	43,7	46,6	47,2	39,8	43,5
81	Город федерального значения Севастополь	33,7	34,3	35,1	35,3	56,4	41,7
82	Самарская область	40,1	40,6	40,7	40,9	41,4	40,9
83	Республика Крым	37,2	37,5	38,2	39,1	42,7	39,7
84	Республика Калмыкия	36,1	36,8	37,5	39,4	40,1	39,1
85	Московская область	32,7	33,6	34,7	31,0	32,5	32,8
86	Республика Ингушетия	14,8	15,5	15,8	16,3	16,9	22,1

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Матрица схожести

Фитнес-студия	Район	Стоимость пробного занятия	Стоимость разового занятия	Стоимость абонемента на 4 занятия	Стоимость абонемента на 8 занятий	Стоимость абонемента на 12 занятий	Наличие парковки	Наличие направлений
Фантазия	2	2	2	2	2	2	1	5
Move Better	2	3	3	4	4	4	0	2
The Flex	1	1	4	4	4	4	1	2
33 Шпагата	1	1	4	3	4	3	1	4
РеФорма	1	1	3	4	4	4	1	1
TFit	1	2	2	2	2	1	1	5
Гармония	1	2	1	2	2	2	1	5
Body Slim	1	1	1	1	1	1	0	5
Jaga	1	1	1	1	1	1	1	5
LETO Fitness	1	2	1	2	2	1	1	5
Скакалка	1	2	2	3	3	2	1	5
Shape & slim	5	1	1	1	2	1	1	4
Joy Fit	5	1	1	1	1	1	1	4
Mix Fitness	5	3	3	3	3	3	1	2
LAVA	4	0	3	1	2	3	1	4
Я Фитнес	3	1	1	1	1	1	0	3

## Приложение Ж

### Описание семантических групп контент-анализа

№	Семантическая группа	Общее содержание отзывов		Количество отзывов
		Положительное	Отрицательное	
1	Тренерский состав	Отмечают профессиональный состав, характеризуют тренеров, как опытных, отличных, приветливых, позитивных и доброжелательных сотрудников. Утверждают, что занятия проводят отлично, а также отмечают индивидуальный подход к каждому клиенту, особенно к новеньким. Всегда дают обратную связь и отвечают на все вопросы, рассказывают все понятно и доходчиво.	Отсутствует.	115
2	Общая оценка студии	Клиенты утверждают, что посещают данную студию с удовольствием. Высказываются о студии следующим образом – прекрасное место и замечательная студия. Многие рады тому, что открыли для себя это место. В целом делятся положительными эмоциями.	Отсутствует.	76
3	Тренировочный процесс	Клиенты отмечают внимательный подход к каждому в процессе тренировки. Делятся эмоциями о том, что в процессе и после тренировки остается хорошее настроение и заряд энергии. Утверждают, что занятия являются эффективными и проходят отлично и интенсивно.	Отсутствует.	62
4	Администраторы	Многие отзывы содержали в себе информацию о приятных и отзывчивых администраторах студии. Клиенты делятся, что девушки на ресепшн всегда все подробно объясняют и отвечают на все вопросы. Об администраторах высказываются следующим образом – вежливые, внимательные, отзывчивые, доброжелательные и приветливые.	Отсутствует.	50
5	Атмосфера	В отзывах отмечают, что в студии наблюдается приятная атмосфера, уютная и дружелюбная, располагает заниматься спортом. Многие клиент утверждают, что уже с первого занятия они чувствуют себя комфортно, а также пишут, что нашли то место, в котором можно отдохнуть от городской суеты.	Отсутствует.	38
6	Залы для занятий	Большинство клиентов отмечают чистоту и порядок в залах. Отмечают, что залы вместительные и хорошо проветриваемые. Отмечают также интерьер – яркий, стильный и современный.	Однако не все отзывы содержат положительную оценку данного показателя. Некоторые утверждают, что площадь залов слишком мала, особенно когда набирается полная группа, в зале становится тесно и душно. Особенно отмечают свободных мест в периоды резких потоков клиентов – перед новым годом, весной и ближе к лету.	38



## Продолжение приложения Ж

№	Семантическая группа	Общее содержание отзывов		Количество отзывов
		Положительное	Отрицательное	
7	Стоимость услуг	Большая часть отзывов содержит положительные отзывы о сроке действия абонементов – срок любого абонемента в студии 1 год или 365 дней, что безусловно нравится всем клиентам, поскольку нет необходимости выхаживать его ограниченный срок. Кроме того, клиенты отмечают, что утренний абонемент дешевле, а при первом посещении действует скидка 10%. Также отмечают, что нравится факт отсутствия навязывания абонементов. Многие сравнивают стоимость услуг студии «Скакалка» со стоимостью услуг других студий в городе и утверждают, что цены на абонементы действительно ниже, чем в других местах.	Однако, есть и негативные отзывы о том, что за 8 часов до начала занятия отменить или перенести запись становится невозможно и, соответственно, оно списывается с абонемента. Данный факт неудобен для клиентов, однако очень комфортен для тренеров, которые составляют тренировочный процесс, ориентируясь на состав группы.	29
8	Месторасположение	Отмечается удобное месторасположение в шаговой доступности от дома как в Северном районе, так и в остальных филиалах – на Вузовском и в Студгородке.	Отсутствует.	26
9	Мобильное приложение	Отдельное внимание клиенты уделяют мобильному приложению и делятся положительными эмоциями о том, насколько удобно держать связь со студией через приложение – смотреть всю актуальную информацию, записываться или выписываться на тренировки, а при отсутствии свободных мест – записаться в лист ожидания и отслеживать свою позицию, а также устанавливать напоминания и добавлять тренировку в календарь. Кроме того, через приложение можно сразу приобрести абонемент и отслеживать количество оставшихся в нем занятий, а также ознакомиться со всеми тренировками в описании к ним. Клиенты утверждают, что приложение – это очень удобно, оно отлично экономит время, поскольку не нужно куда звонить или писать, чтобы уточнить вышеперечисленные детали.	Отсутствует.	19
10	Расписание	В отзывах клиенты отмечают удобное и понятное расписание занятий в студии. Многих впечатляет постоянное развитие студии, утверждают, что часто вводятся новые направления. Кроме того, клиенты отмечают широкий выбор направлений для любого уровня подготовки – от танцевальных до силовых программ.	Отсутствует.	15
11	Группы для занятий	В отзывах положительно относятся о том, что в студии занимается только женская аудитория. Особой похвалы заслуживает маленькое количество человек в группе – группы до 8 человек, благодаря чему каждому клиенту уделяют внимание, за всеми следят и помогают.	В некоторых отзывах содержалась информация о том, что в период потока клиентов, как правило – в период перед праздниками, 8 человек в группе слишком много, становится тесно и душно. С другой стороны – 8 человек слишком мало для одного зала в студии, поскольку в периоды клиент попадает в лист ожидания и может	6

## Окончание приложения Ж

№	Семантическая группа	Общее содержание отзывов		Количество отзывов
		Положительное	Отрицательное	
			вовсе не попасть на занятие из-за заполняемости группы.	
12	Факт наличия абонемента или желание приобрести услуги данной студии	В процессе анализа отзывов клиентов был выделен данный фактор. Многие клиенты делятся эмоциями о пробном занятии и утверждают, что после него сразу приобретают абонемент в данную студию. Кроме того, многие клиенты делятся впечатлением о студии, утверждая, что уже долгое время посещают данного место и прекращать не планируют.	Отсутствует.	44
13	Выражение благодарности студии	Данный фактор был выделен в процессе анализа отзывов клиентов, поскольку многие клиенты в отзывах выражают благодарность фитнес-студии «Скакалка».	Отсутствует.	42
14	Рекомендация к посещению	Данный фактор был выделен в процессе анализа отзывов клиентов, поскольку многие клиенты в отзывах рекомендуют к посещению фитнес-студию «Скакалка».	Отсутствует.	30
15	Оборудование и инвентарь	Данный фактор был выделен в ходе анализа отзывов, дают положительное мнение о наличии нового, современного и разнообразного инвентаря и оборудования в зале.	Отсутствует.	8
16	Раздевалка	Клиенты утверждают, что в раздевалке имеется все необходимое, само помещение чистое и комфортное.	Данный фактор также был выделен в ходе анализа отзывов, поскольку многие клиенты пожаловались из-за маленькой площади раздевалки, в которой после занятий все толпятся и толкаются.	7
17	Сравнение с конкурентами	Данный фактор был выделен в ходе анализа отзывов. Клиенты делятся, что студия «Скакалка» является лучшим для них местом в городе, предоставляющим фитнес-услуги.	Отсутствует.	6
18	Скидки и акции	Данный фактор был выделен в ходе анализа отзывов, т.к. во многих отзывах уделялось внимание бонусной системе в студии. Так, например, делятся частым проведением акций и скидок на абонементы в преддверии различных праздников – конкурсы, лотереи и пр., а также положительно высказываются о скидке в размере 10% на все абонементы при приобретении их в день пробного занятия	Отсутствует.	5
19	Наличие душа	Некоторые клиенты отмечают, что данный факт не так важен конкретно для них, поскольку удобное месторасположение студии позволяет за несколько минут уже оказаться дома.	Данный фактор был выделен в ходе анализа отзывов. Поступают жалобы на отсутствие душа в студии. Реакции клиентов варьируются от небольшого расстройства до негативных отзывов и снижение оценок до 3 звезд лишь из-за этого фактора.	5

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Оценка компетентности экспертов

№	Эксперт	Занимаемая должность	Бал- лы	Уровень образования	Бал- лы	Общий стаж работы, лет	Бал- лы	Степень участия в данной проблеме	Бал- лы	Итого	Коэффициент компетентности
1	Ведерникова Виктория	Основатель сети фитнес-студий «Скакалка», кинезиолог, персональный тренер	10	Высшее образование – кинезиолог	8	9	9	Эксперт специализируется по данному вопросу	10	37	$37/207 = 0,18$
2	Бородина Ангелина	Главный тренер сети фитнес-студий «Скакалка»	5	Курсы по профессиональной подготовки тренеров	5	5	6	Эксперт специализируется по данному вопросу	10	26	$26/207 = 0,13$
3	Давыдова Анна	Основатель сети фитнес-студий «The Flex», мастер спорта по художественной гимнастике	10	Высшее образование – институт физической культуры и спорта	10	10	10	Эксперт специализируется по данному вопросу	10	40	$40/207 = 0,19$
4	Горякина Эльвира	Наставник тренеров, маркетолог, призер мира по фитнес-бикини	8	Высшее образование – маркетолог	6	7	8	Вопрос входит в сферу тесно связанного с его специализацией	5	27	$27/207 = 0,13$
5	Безумных Виктория	Персональный тренер, создатель собственного приложения для тренировок, наставник тренеров	8	Высшее образование – институт физической культуры и спорта	10	8	9	Эксперт специализируется по данному вопросу	10	37	$37/207 = 0,18$
6	Плюхин Алексей	Основатель фитнес-клуба «Step by step», тренер по фитнес-бикини, победы в 16 странах	10	Высшее образование – институт физической культуры и спорта	10	12	10	Эксперт специализируется по данному вопросу	10	40	$40/207 = 0,19$
<b>Итого</b>									<b>207</b>	<b>1</b>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Расчет коэффициента вариации для вопроса № 1

Коэффициент компетентности	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Среднее значение	Среднее квадратическое отклонение	Коэффициент вариации
Варианты ответов	<i>0,18</i>	<i>0,13</i>	<i>0,19</i>	<i>0,13</i>	<i>0,18</i>	<i>0,19</i>	$\bar{x}$	$\sigma$	<i>V</i>
а) Виртуальные тренировки позволят заниматься дома	1*0,18= 0,18	1*0,13= 0,13	1*0,19= 0,19	1*0,13= 0,13	1*0,18= 0,18	0*0,19= 0	0,137	0,07	0,48
б) Умные устройства будут помогать контролировать и прогресс	0*0,18= 0	1*0,13= 0,13	1*0,19= 0,19	1*0,13= 0,13	1*0,18= 0,18	1*0,19= 0,19	0,137	0,07	0,48
в) Возможность использования данных для персонализации	1*0,18= 0,18	1*0,13= 0,13	1*0,19= 0,19	1*0,13= 0,13	1*0,18= 0,18	1*0,19= 0,19	0,167	0,03	0,16

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Расчет коэффициента вариации для вопроса № 2

Коэффициент компетентности	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Среднее значение	Среднее квадратическое отклонение	Коэффициент вариации
Варианты ответов	<i>0,18</i>	<i>0,13</i>	<i>0,19</i>	<i>0,13</i>	<i>0,18</i>	<i>0,19</i>	$\bar{x}$	$\sigma$	$V$
а) Персонализация программ	$1*0,18=0,18$	$1*0,13=0,13$	$1*0,19=0,19$	$1*0,13=0,13$	$1*0,18=0,18$	$1*0,19=0,19$	0,167	0,03	0,16
б) Использование технологий и инноваций	$1*0,18=0,18$	$1*0,13=0,13$	$1*0,19=0,19$	$0*0,13=0$	$1*0,18=0,18$	$1*0,19=0,19$	0,115	0,07	0,65
в) Развитие онлайн-платформ	$1*0,18=0,18$	$1*0,13=0,13$	$0*0,19=0$	$1*0,13=0,13$	$1*0,18=0,18$	$0*0,19=0$	0,103	0,08	0,73
г) Улучшение услуг и сервисов	0	0	0,19	0,13	0	0,19	0,085	0,09	1,03

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### Расчет коэффициента вариации для вопроса № 3

Коэффициент компетентности Варианты ответов	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Среднее значение	Среднее квадратическое отклонение	Коэффициент вариации
	<i>0,18</i>	<i>0,13</i>	<i>0,19</i>	<i>0,13</i>	<i>0,18</i>	<i>0,19</i>	$\bar{x}$	$\sigma$	<i>V</i>
а) Тренировки на открытом воздухе	0*0,18= 0	1*0,13= 0,13	1*0,19= 0,19	0*0,13= 0	0*0,18= 0	1*0,19= 0,19	0,085	0,09	1,03
б) Специализированные программы	1*0,18= 0,18	1*0,13= 0,13	1*0,19= 0,19	1*0,13= 0,13	1*0,18= 0,18	1*0,19= 0,19	0,137	0,04	0,29
в) Фитнес-туры	0*0,18= 0	0*0,13= 0	0*0,19= 0	0*0,13= 0	0*0,18= 0	1*0,19= 0,19	0,032	0,07	2,24

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Расчет коэффициента конкордации для вопроса № 4

Коэффициент компетентности Варианты ответов	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Сумма рангов	d	d <sup>2</sup>	Суммарное квадратическое отклонение	Сумма квадратов	Коэффициент конкордации
	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	$\sum_{j=1}^p a_{ij}$	$\sum_{j=1}^p a_{ij} - a$		S	S <sub>MAX</sub>	W
а) Функциональный тренинг	4	3	3	3	4	3	20	5	25	55	180	0,31
б) Йога и медитация	3	5	4	1	3	1	17	2	4			
в) Экстремальные виды спорта	1	2	1	2	2	2	10	-5	25			
г) Кроссфит	2	1	2	4	1	4	14	1	1			

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### Расчет коэффициента конкордации для вопроса № 5

Коэффициент компетентности Варианты ответов	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Сумма рангов	d	d <sup>2</sup>	Суммарное квадратическое отклонение	Сумма квадратов	Коэффициент конкордации
	0,18	0,13	0,19	0,13	0,18	0,19	$\sum_{j=1}^p a_{ij}$	$\sum_{j=1}^p a_{ij} - a$		S	S <sub>MAX</sub>	W
а) Конкуренция со стороны онлайн-платформ	5	3	3	5	5	2	23	8	64	125	180	0,70
б) Низкая лояльность клиентов	2	1	5	2	4	4	18	3	9			
в) Ограничения из-за ситуации в стране	3	2	1	1	1	1	9	-6	36			
г) Необходимость постоянного обновления технологий	1	4	4	3	2	5	19	4	16			



## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

### SWOT-матрица формирования рыночных стратегий для компании ИП «Скакалка»

	<p>Сильные стороны – S</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высококвалифицированный тренерский состав.</li> <li>2. Грамотно выстроенный тренировочный процесс.</li> <li>3. Вежливые администраторы.</li> <li>4. Позитивная атмосфера на занятиях.</li> <li>5. Вместительные залы для занятий.</li> <li>6. Доступная стоимость услуг.</li> <li>7. Удобное для жителей Советского района месторасположение.</li> <li>8. Собственное мобильное приложение.</li> <li>9. Гибкое расписание.</li> <li>10. Маленькие группы для занятий до 8 человек.</li> </ol>	<p>Слабые стороны – W</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие душа.</li> <li>2. Отсутствие возможности отмены или переноса занятия за 8 часов до его начала.</li> <li>3. Маленькая площадь зала при полной группе.</li> <li>4. Отсутствие свободных мест в студии в период потока клиентов, как правило – предпраздничных дней.</li> <li>5. Маленькая площадь раздевалки.</li> </ol>
<p>Возможности – O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост количества заболеваний в Красноярском крае.</li> <li>2. Рост среднемесячной номинальной начисленной заработной платы в Красноярском крае.</li> <li>3. Рост средних потребительских цен на занятия в группах общей физической подготовки в Красноярском крае.</li> <li>4. Рост количества</li> </ol>	<p>SO стратегии</p> <p>1 – корпоративная. Тренерскому составу создать программу тренировок для режима онлайн. (S1, S2, S8, S10; O8, O9).</p> <p>2 – функциональная. Администраторам агитировать клиентов лично и в социальных сетях, что тренировки в студии "Скакалка" позволяют укреплять здоровье, а позитивная атмосфера</p>	<p>WO стратегии</p> <p>1 – функциональная. Руководству студии часть доходов внести на реконструкцию студии. Создать душевые комнаты и увеличить площадь раздевалок. (W1, W3, W5; O2, O3, O6, O7).</p> <p>2 – бизнес-стратегия. Сократить допустимое</p>

## Продолжение приложения Р

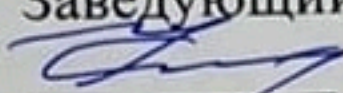
<p>спортивных сооружений в Красноярском крае.</p> <p>5. Рост уровня обеспеченности жителей Красноярского края спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности.</p> <p>6. Рост ВРП.</p> <p>7. Технологии и инновации смогут удовлетворить такую потребность в фитнес-индустрии, как использование данных для персонализации тренировочного процесса.</p> <p>8. На основании персонализации программ тренировок фитнес-клубы и тренеры могут адаптироваться к изменению потребностей и предпочтений клиентов.</p> <p>9. Появятся специализированные программы тренировок для привлечения новых клиентов.</p>	<p>на тренировках помогает клиентам избавиться от депрессии. (S2, S3, S4, S9; O1).</p> <p>3 – функциональная. Соблюдать дистанцию между клиентами и не подвергать их заражению в связи с ростом заболеваний в Красноярском крае. (S5, S10; O1).</p> <p>4 – бизнес-стратегия. Повысить стоимость услуг, но не более чем на 10%. (S6; O3, O2).</p>	<p>количество человек в зале групповых программ или создать дополнительные часы для мини-групп от 3 до 6 человек. (W3; O1, O2, O3, O8, O9, O10).</p> <p>3 – функциональная. Изменить политику возврата списанной с абонемента тренировки. (W2; O4, O5).</p>
<p>Угрозы – Т</p> <p>1. Рост объема финансирования программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта».</p> <p>2. Рост среднего курса юаня.</p> <p>3. Конкуренция со стороны онлайн-платформ.</p> <p>4. Низкая лояльность клиентов.</p> <p>5. Ограничения из-за ситуации в стране.</p> <p>6. Необходимость постоянного обновления технологий.</p>	<p>ST стратегии</p> <p>1 – функциональная. Тренерскому составу разработать новую тренировочную программу, чтобы клиенты были заинтересованы посещать студию "Скакалка", а не государственные организации. (S1, S2, S3; T1).</p> <p>2 – корпоративная.</p>	<p>WT стратегии</p> <p>1 – функциональная. При открытии нового филиала планировать пространство студии с учетом наличия душевых комнат и большей площади залов и раздевалок. (W1, W3, W5; T1, T3).</p> <p>2 – функциональная. Сократить сроки возврата тренировки клиентам с 8 до 4 часов до начала занятия.</p>

## Окончание приложения Р

	<p>Тренерскому составу персонализировать тренировочный процесс посредством специализированных программ онлайн-тренировок (S1, S2, S8; T2, T4, T5).</p> <p>3 – функциональная. Руководству студии модернизировать расписание с учетом предпочтений часов тренировок и направлений для клиентов. (S6, S9, S10; T3).</p>	<p>(W2; T3).</p> <p>3 – корпоративная. Тренерскому составу внедрить в мобильное приложение формат онлайн-тренировок. (W4; T2, T4, T5).</p>
--	---	--

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.Л.Улина

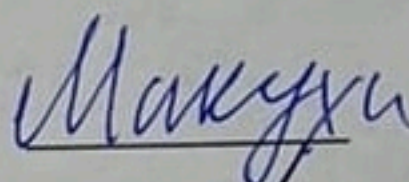
« 19 » 06 2023 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

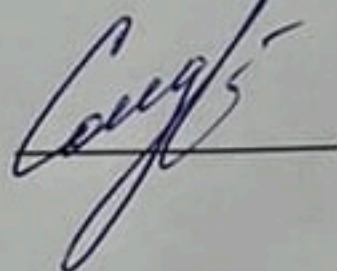
Методы анализа внешней и внутренней среды и разработка стратегии для  
организации ИП «Скакалка»

Руководитель

 ст. преп. кафедры МиУЭ

Н.Г. Макуха

Выпускник



Е.Е. Солдатенко

Красноярск 2023