

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Бизнес-аналитика

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ и направления повышения эффективности бизнес-процессов  
«стратегическое управление» организации

Обучающийся

С. А. Живониткин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Я. С. Митрофанова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент С. А. Гудкова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С. А. Живониткин.

Тема работы: «Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов «стратегическое управление» в организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Я. С. Митрофанова.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности управления бизнес-процессов «стратегическое управление» в организации.

Объект исследования – ООО «ФитЛайн», основным видом деятельности которого является «Деятельность фитнес-центров» (ОКВЭД 93.13).

Предмет исследования – совершенствование бизнес-процессов «стратегическое управление» в ООО «Фит Лайн».

Методы исследования – наблюдение, анализ, сравнение, относительные величины, моделирование, абсолютные и относительные разницы.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В первом разделе раскрываются теоретические аспекты влияния бизнес-процессов «стратегическое управление» на деятельность организации.

Во втором разделе приведен финансово-хозяйственный анализ деятельности ООО «Фит Лайн», а также анализ основных бизнес-процессов.

В третьем разделе представлены мероприятия по повышению эффективности работы бизнес-процессов стратегического управления ООО «Фит Лайн».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений, 51 страница машинописного текста, в том числе 4 таблицы, 14 рисунков (схем). Список используемой литературы включает 27 источников.

## **Abstract**

Bachelor's thesis was completed by S. A. Givonitkin.

The title of the graduation work is “Analysis and improvement of the effectiveness of business processes "strategic management" in the organization”.

The senior thesis consists of an introduction, 3 sections, including 4 tables, 14 figures, a conclusion, a list of references from 27 sources and 6 appendices.

The key issue of the thesis is the development of measures to improve the effectiveness of business process management “strategic management” in the organization.

The object of the thesis is FitLine LLC, whose main activity is "Activity of fitness centers".

The subject of the senior thesis is the improvement of business processes “strategic management” in FitLine LLC.

The graduation work may be divided into several logically connected parts which are: theoretical aspects of the influence of business processes "strategic management" on the activities of the organization, financial and economic analysis of the activities of Fit Line LLC, analysis of the main business processes, measures that are necessary to improve the efficiency of business processes "strategic management" in the organization.

The practical significance of the work lies in the fact that the management of Fit Line LLC can use this analysis and recommendations to improve the efficiency of business processes "Strategic management”.

In conclusion, it should be emphasized that this work is relevant not only for solving the tasks of the strategic management business process Fit Line LLC, but also when solving similar tasks in other organizations with similar core activities.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы влияния эффективности бизнес-процессов «стратегическое управление» на деятельность организации .....	8
1.1 Экономическое содержание стратегического управления и его бизнес-процессов в организации.....	8
1.2 Подходы к анализу и повышению эффективности бизнес-процессов в организации .....	14
2 Анализ эффективности бизнес-процессов ООО «Фит Лайн» .....	19
2.1 Характеристика деятельности финансово-экономических показателей ООО «Фит Лайн» .....	19
2.2 Анализ основных бизнес-процессов «стратегическое управление» ООО «Фит Лайн» и их влияние на эффективность организации .....	32
3 Меры повышения эффективности работы ООО «Фит Лайн» с помощью управления бизнес-процессами стратегического управления .....	38
3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности бизнес-процессов «стратегическое управление» в ООО «Фит Лайн» .....	38
3.2 Развитие бизнес-процессов организации на основе информационных систем .....	43
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	49
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Фит Лайн».....	52
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Фит Лайн» .....	53
Приложение В Анализ основных бизнес-процессов сети фитнес-клубов ООО «ФитЛайн» .....	54
Приложение Г Стратегия развития сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн»... ..	58
Приложение Д Совершенствование бизнес-процессов через внедрение CRM системы «1С:Фитнес клуб».....	59
Приложение Е Совершенствование бизнес-процесса ведения учёта клиентов и визитов клиентов.....	61

## Введение

Повышение эффективности стратегического управления за счет оптимизации бизнес-процессов в стратегическом управлении является ключевым фактором для успеха любой организации. Современная бизнес-среда требует от компаний не только быстрой реакции на изменения, но и предвидения этих изменений. Оптимизированные бизнес-процессы позволяют организациям не только быстрее реагировать на внешние вызовы, но и предвосхищать их, что дает значительное конкурентное преимущество. Эффективное стратегическое управление обеспечивает компании возможность гибко адаптироваться к изменениям и устойчиво развиваться в долгосрочной перспективе.

Разработка и внедрение бизнес-стратегии являются фундаментальными элементами, определяющими эффективность компании. Стратегия позволяет не только определить приоритетные направления развития, но и установить конкретные цели и методы их достижения. В условиях динамично меняющейся рыночной среды, особенно в период кризисов, таких как пандемия, наличие четкой и адаптивной стратегии становится жизненно важным для выживания и дальнейшего развития бизнеса. В частности, для рынка фитнес-услуг, который сильно пострадал от пандемии, стратегическое управление помогает выявить новые возможности и разработать меры для восстановления и укрепления своих позиций на рынке.

Разнообразие подходов и методов стратегического управления предоставляет менеджерам широкий арсенал инструментов для достижения поставленных целей. Это позволяет выбирать и комбинировать методы, наиболее подходящие для конкретной ситуации и бизнес-среды. Интеграция таких методов в бизнес-процессы стратегического управления повышает их эффективность, что, в свою очередь, способствует достижению финансовой стабильности и конкурентоспособности компании. Внедрение современных технологий и аналитических инструментов также играет важную роль в

повышении эффективности стратегического управления, обеспечивая точность и оперативность принятия управленческих решений.

Наличие четкой стратегии и эффективных бизнес-процессов позволяет компании не только выживать в условиях кризисов, но и использовать их как возможности для роста и развития. В случае фитнес-компаний, переживших кризис из-за пандемии, стратегическое управление должно включать меры по адаптации к новым условиям, такие как разработка онлайн-услуг, повышение качества сервиса и расширение клиентской базы. Эти действия не только помогут выйти из кризисного состояния, но и обеспечат долгосрочное повышение результативности и укрепление конкурентных преимуществ. В конечном итоге, повышение эффективности стратегического управления через оптимизацию бизнес-процессов является ключевым фактором для устойчивого развития и успешного функционирования компании в современных условиях.

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности бизнес-процессов «стратегическое управление».

Задачи, которые необходимо решить для достижения цели:

- проанализировать теоретические основы влияния эффективности бизнес-процессов «стратегическое управление» на деятельность организации;
- проанализировать финансово-экономическую деятельность и эффективность бизнес-процессов ООО «Фит Лайн»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности работы бизнес-процессов «стратегического управления» ООО «Фит Лайн».

Объект исследования – ООО «ФитЛайн», основным видом деятельности которого является «Деятельность фитнес-центров» (ОКВЭД 93.13).

Предмет исследования – совершенствование бизнес-процессов «стратегическое управление» в ООО «Фит Лайн».

Методы исследования – наблюдение, анализ, сравнение, относительные величины, моделирование, абсолютные и относительные разницы.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, таблиц, рисунков и приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты влияния бизнес-процессов «стратегическое управление» на деятельность организации.

Во втором разделе проанализирована финансово-хозяйственная деятельность и бизнес-процессы ООО «Фит Лайн».

В третьем разделе представлены мероприятия по повышению эффективности бизнес-процессов «стратегического управления» ООО «Фит Лайн».

Практическая значимость работы заключается в том, что руководство ООО «Фит Лайн» может использовать данный анализ и рекомендации для повышения эффективности бизнес-процессами «Стратегическое управление».

В заключение необходимо подчеркнуть, что данная бакалаврская работа актуальна не только для решения задач бизнес-процесса «стратегическое управление» ООО «Фит Лайн», но и при решении аналогичных задач в других организациях со схожей основной деятельностью.

# **1 Теоретические основы влияния эффективности бизнес-процессов «стратегическое управление» на деятельность организации**

## **1.1 Экономическое содержание стратегического управления и его бизнес-процессов в организации**

Повышение эффективности стратегического управления можно достичь через комплексное применение разработанных теоретических подходов и моделей. Теоретические работы Д. Хасси, А. Томпсона, Г.И. Ансоффа, Д. Стейнера, Р. Каплана и Д. Нортонa предоставляют фундаментальные концепции, которые помогают глубже понять стратегические аспекты управления и адаптировать их к современным условиям [4], [11]. Эти исследования предлагают инструменты и методики, которые помогают предприятиям не только формулировать свои стратегии, но и эффективно реализовывать их на практике. Классические модели стратегического анализа, такие как BCG, GE/McKinsey, ADL/LC и Shell, служат важными инструментами для оценки конкурентных позиций компании и принятия обоснованных управленческих решений [1], [2].

Бизнес-процессы стратегического управления включают несколько ключевых этапов, начиная с формулирования стратегии и заканчивая ее реализацией и оценкой [9]. Формулирование стратегии включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации, определение миссии и видения, а также постановку стратегических целей. Этот процесс требует тщательной оценки текущего состояния предприятия, его ресурсов и возможностей, а также анализа рыночных условий и конкурентного окружения. Методы стратегического анализа, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ и модель Портера, играют важную роль в этом этапе, предоставляя структурированные подходы к сбору и интерпретации данных [9], [14].

Реализация стратегии связана с разработкой и выполнением плана действий, который включает распределение ресурсов, координацию усилий

различных подразделений и мониторинг прогресса. Важную роль здесь играют модели реализации стратегии, такие как Balanced Scorecard, которая помогает трансформировать стратегические цели в конкретные операционные задачи и показатели. Внедрение современных программных продуктов, таких как ADONIS, Tibco Business Studio, ERwin Process Modeler, Sybase PowerDesigner, ELMA и IBM WebSphere Business Modeler, позволяет автоматизировать и оптимизировать процессы стратегического управления, обеспечивая более высокую точность и оперативность в принятии решений [7].

«Оценка и контроль реализации стратегии являются завершающим этапом стратегического управления. Этот процесс включает в себя регулярный мониторинг достижения стратегических целей, анализ отклонений и внесение корректировок в стратегические планы» [22]. Использование аналитических инструментов и систем управления производительностью позволяет предприятиям объективно оценивать результаты и оперативно реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, интеграция теоретических подходов, моделей и современных программных продуктов в процесс стратегического управления обеспечивает его эффективность и способствует достижению долгосрочных целей организации.

При разработке мероприятий по повышению эффективности бизнес-процессов стратегического управления необходимо решить комплекс теоретических и практических задач, учитывая при этом, как преимущества, так и недостатки стратегического управления [10]. Для этого необходимо сначала рассмотреть теоретические аспекты стратегического управления.

«В современных кризисных условиях рыночной экономики, в условиях влияния санкций и постпандемийного периода, приоритетной задачей для менеджмента компании становится адаптивное управление, которое становится невозможным без стратегического подхода к формированию всех бизнес-процессов» [23]. В кризисных экономических ситуациях компании развивают бизнес-процессы стратегического управления «на основе научной методологии прогнозирования направлений и форм деятельности, ее

согласование с миссией и целями развития предприятия в зависимости от быстро меняющихся условий внешнего окружения. В качестве эффективного инструмента перспективного менеджмента выступает стратегия» [6].

«Обратимся к определениям авторов, которые предлагают различные трактовки категории «стратегическое управление». Сначала рассмотрим понятие «стратегия».

Понятие «стратегия» в связи с ускорением научно-технического прогресса и обострением конкуренции стало использоваться в экономике во второй половине двадцатого века» [24]. Такие авторы, как П. Друкер и А. Чендлер определяют стратегию как «систему долгосрочных целей, в рамках которой размещаются для достижения этих целей необходимые ресурсы» [3].

Исследователи В. Белошапка и Г. Загорий дают следующее определение стратегии: «долгосрочное качественно определенное направление роста и развития предприятия» [5]. В трактовке М. Мескона, М. Альберта стратегия характеризуется как «подробный разносторонний проект, цель которого – обеспечение достижения целей и миссии предприятия» [16].

Термин «стратегия» в понимании различных авторов имеет общую основу - «стратегия носит целенаправленный, долгосрочный характер, но единого мнения по определению методической базы точно не определена (проект, система целей, план, набор правил, направление)» [14].

«Для того, чтобы определить методологию подготовки структурной деятельности в долгосрочной перспективе с целью достижения поставленных целей предприятия в качестве основных характеристик понятия стратегии можно выделить комплексный подход, системность, упорядоченность, долгосрочная перспективная деятельность» [25].

«Основатель стратегического управления – американский экономист российского происхождения Игорь Ансофф ввел в 1965 г. модель «стратегического планирования» и сформулировал определение стратегии как комплекса правил, созданных с целью принятия решений для достижения

перспективных направлений деятельности, которыми руководствуется предприятие» [12].

Значительную роль в теории стратегического управления занимает видовое выделение стратегий по уровням развития. В первую очередь это «корпоративная стратегия, с помощью которой предприятие может обозначить в целом перспективы развития; стратегии отдельных стратегических единиц бизнеса (Strategic Business Unit, SBU), направленные на поддержку конкурентных преимуществ и повышение рентабельности; функциональные стратегии, которые формируются по основным видам деятельности предприятия» [15]. С «функциональной позиции стратегии предприятия могут быть производственные, инвестиционные, инновационные, финансовые, маркетинговые и пр., но именно финансовая стратегия является центральной, так как всегда есть необходимость в денежных ресурсах» [10].

Как показал анализ существующих понятий, «стратегическое управление понимается как целенаправленный процесс определения определенного направления развития в соответствии с требованиями внешней и внутренней среды» [16].

Основную роль персонала в обеспечении жизнедеятельности предприятия через стратегическое управление справедливо подчеркнул А. Виханский: «Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, соответствующие вызова со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [11].

Стратегическое управление, ориентированное на перспективу, играет ключевую роль в адаптации организации к динамичным изменениям внешней среды. Оно требует постоянного анализа и предвидения возможных сценариев

развития событий, что позволяет своевременно корректировать текущие действия для достижения долгосрочных целей. Такой подход обеспечивает гибкость и устойчивость организации, способствуя её адаптации к новым вызовам и возможностям. В условиях постоянно изменяющихся факторов, таких как технологические новшества, экономические колебания и социальные изменения, способность к перспективному стратегическому мышлению становится решающим фактором успеха [14].

Эффективное стратегическое управление предусматривает не только адаптацию к внешним изменениям, но и проактивное влияние на них. Это включает в себя развитие инновационных способностей, инвестирование в новые технологии и укрепление организационной культуры, способствующей изменениям. Стратегическое управление должно учитывать потенциал и ресурсы организации, формируя при этом стратегии, которые позволяют не просто реагировать на изменения, но и предвосхищать их. В результате организация не только сохраняет конкурентоспособность, но и активно формирует своё будущее, направляя развитие в желаемое русло. «При стратегическом управлении будто осуществляется взгляд из будущего в настоящее, определяются и осуществляются такие действия организации в настоящее время, которые обеспечивают ей определенное будущее, а не вырабатывается конкретный план поведения организации в будущем» [26]. Практические элементы стратегического управления представлены на рисунке 1.

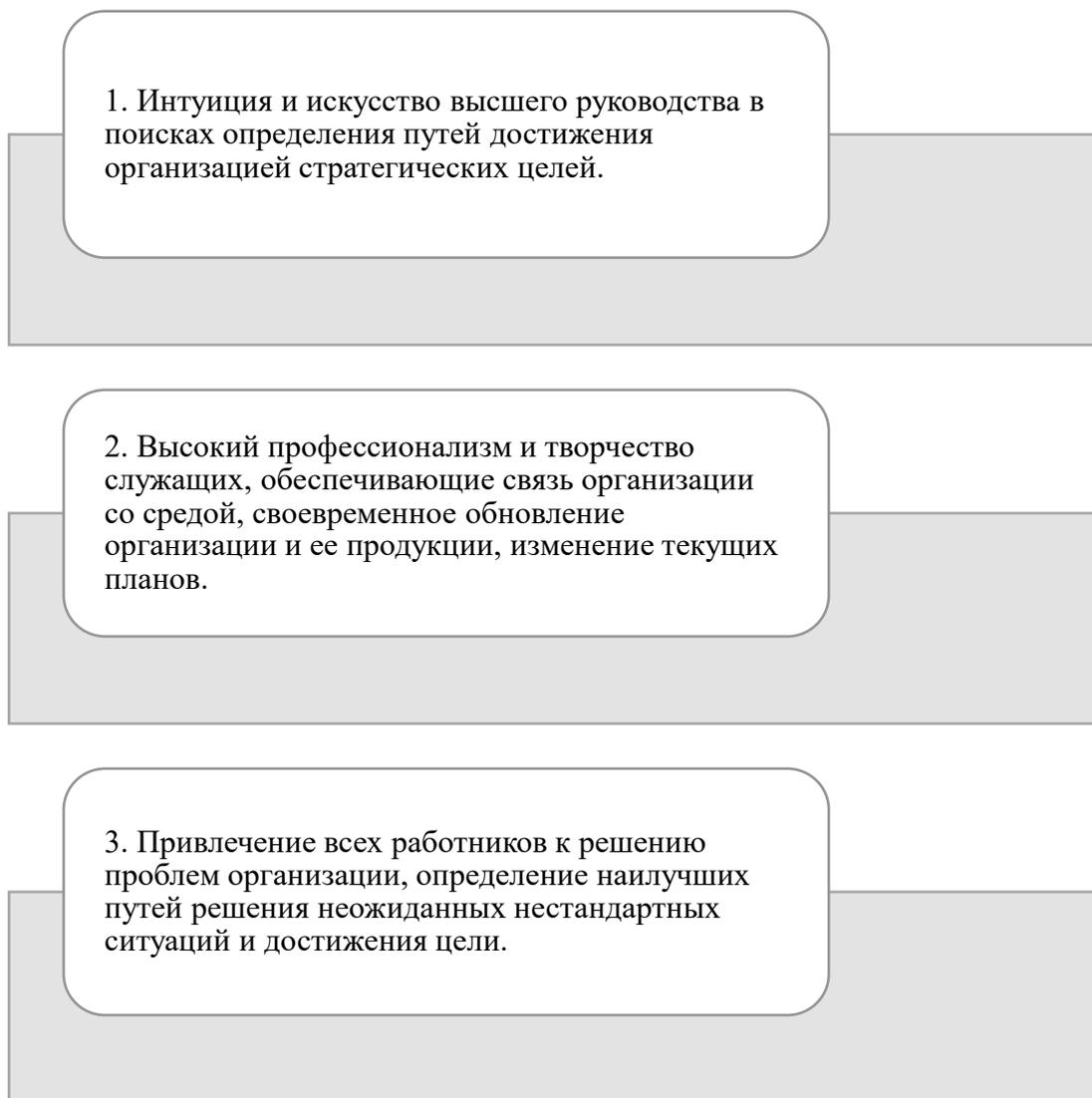


Рисунок 1 - Элементы стратегического управления

Стратегическое управление не стоит конкретизировать в количественных измерителях. «Стратегия - это концептуальная идея, иногда даже интуитивная, философия или идеология бизнеса и менеджмента. Причем каждый стратег имеет свою уникальную идею, благодаря этой уникальности, она не подвластна иногда логическим доказательствам, такая идея и становится конструктивной для уникального случая или ситуации» [7], [19]. Конечно, существуют рекомендации, правила, иногда даже логические схемы анализа бизнес-процессов стратегического управления, проблем и выбора

стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии.

Далее перейдем к рассмотрению подходов к повышению эффективности бизнес-процессов организации, в том числе и процессов стратегического управления.

## **1.2 Подходы к анализу и повышению эффективности бизнес-процессов в организации**

Бизнес-процессы представляют собой совокупность действий, которые превращают различные входные ресурсы в ценные выходы для конечного потребителя [11]. Эти процессы можно рассматривать как структурированные последовательности шагов, направленных на достижение определенных результатов, удовлетворяющих потребности клиентов или других заинтересованных сторон. Каждый бизнес-процесс состоит из различных этапов и операций, начиная от начального ввода ресурсов и заканчивая получением конечного продукта или услуги [14]. Систематическое управление и оптимизация этих процессов являются ключевыми для достижения организационных целей и повышения конкурентоспособности.

Моделирование бизнес-процессов играет важную роль в повышении общей эффективности организации. Целью такого моделирования является не только достижение максимальной рентабельности и увеличение прибыли, но и снижение производственных и операционных затрат [18]. Путем тщательного анализа и реинжиниринга процессов можно выявить узкие места и устранить ненужные этапы, что способствует более рациональному использованию ресурсов. В конечном итоге, это ведет к улучшению ключевых показателей деятельности предприятия, таких как производительность, качество продукции и уровень удовлетворенности клиентов.

Бизнес-процессы организации обычно делятся на три основные категории: основные, вспомогательные и управленческие процессы [11].

Основные бизнес-процессы связаны с созданием ценности для потребителя и непосредственно влияют на доходы компании [2]. Вспомогательные процессы поддерживают основные, обеспечивая необходимые ресурсы и услуги, но не создают непосредственной ценности для клиента. Управленческие процессы направлены на координацию и контроль деятельности предприятия, обеспечивая эффективное достижение стратегических целей. «Процессы управления отвечают за управление предприятием как единой системой и связаны с целеопределением, планированием и контролем достижения целей, анализом и выработкой корректирующих воздействий, координацией действий отдельных элементов» [2, с. 16]. Они состоят из контроля всех подразделений для повышения результативности работы каждого сотрудника. Данный процесс помогает направлять компанию в нужное русло и координировать деятельность для получения наибольшей прибыли. Процессами управления являются: стратегическое управление, развитие и обучение персонала и другие. Каждая из этих категорий требует специфического подхода к управлению и оптимизации, что подчеркивает важность всестороннего и системного подхода к управлению бизнес-процессами.

Бизнес-процессы в организации должны быть взаимосвязаны между собой. Если какой-то из процессов перестает работать, система может полностью дать сбой. Именно поэтому важно иметь руководителей в каждом из подразделений, которые будут координировать деятельность внутри коллектива.

Каждый из таких процессов имеет также подпроцессы. Все они работают для решения глобальных задач, которые определены руководящими должностями. Также важно знать, что грамотно выстроенные процессы в компании приведут ее к эффективным результатам, в противном случае могут появиться лишние действия, которые будут забирать необходимые ресурсы, находящиеся и так в ограниченном количестве.

Необходимо максимально упрощать бизнес-процессы компании, чтобы минимизировать использование ресурсов и увеличивать количество продаж.

Таким образом создается значимость для потребителя. Для того, чтобы составить полноценную схему всех бизнес-процессов компании, необходимо знать составляющие их механизмы. При этом нужно знать не только, какое действие будет описано, но и вспомогательные моменты: входные и выходные ресурсы, необходимые способы управления и механизмы. Только тогда можно составить схему процесса.

«В результате анализа научных публикаций и исследований в сфере процессного управления обычно выделяются основные принципы бизнес-процессов, позволяющие идентифицировать их как таковые:

- принцип наличия входа (выхода) и выхода (входа) бизнес-процесса;
- принцип наличия поставщика бизнес-процесса;
- принцип наличия клиента бизнес-процесса;
- принцип наличия границ бизнес-процесса;
- принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов;
- принцип изменяемости и управляемости бизнес-процесса» [5, с. 15].

Обратимся к подходам бизнес-процессов. Выделяют следующие подходы:

- по виду деятельности – определенный вид деятельности соответствует бизнес-процессу. Например, разделение процессов на маркетинг, производство или сбыт. При этом отделы компании выполняют определенный ряд задач в рамках своей ответственности;
- по результату деятельности – в рамках процесса на выходе получается продукт, на который и нацелен подход. Например, повышение уровня эффективности бизнеса или оптимизация издержек;
- по потребительской ценности – данный подход фокусируется на добавлении ценности продукту или услуге. При этом потребитель обращает внимание в первую очередь на ценность, которую несет продукт, а не на него самого. Данный подход повышает

эффективность бизнес-процесса за счет того, что ориентир компании идет на клиента, который точно купит товар.

В зависимости от стратегии компании необходимо выбрать именно тот подход, который решит ее задачи.

Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, поэтому важно выбрать подход, наиболее подходящий под запросы компании, особенности рынка и предпочтениям клиентов.

Для того, чтобы определить, какой подход ближе, необходимо рассмотреть и ответить на следующие вопросы:

- какова цель процесса;
- какую ценность компания субъект может привнести продукту;
- какая целевая аудитория проекта.

После того, как ответы на данные вопросы будут точно изложены, можно определить, какие процессы необходимы для создания продукта, сколько ресурсов понадобится и другое.

Использование четко сформулированных и прописанных бизнес-процессов в деятельности компании очень важно, так как работники в таком случае имеют четкое понимание своей работы.

Максимальное разделение большой и сложной задачи на маленькие пошаговые фрагменты работы обеспечивает высокий процент ее выполнения так, как запланировал ее руководитель.

Рассмотрим следующее понятие – сквозные процессы.

Это такие действия, которые необходимы для достижения определенной цели.

В них также входят информация, документооборот – все, что необходимо иметь сотруднику до начала выполнения той или иной задачи.

Такие процессы также важны, как и основные, ведь без них не получится начать само действие, а тем более получить результат.

По итогам теоретического исследования бизнес-процессов стратегического управления можно сделать вывод о том, что бизнес-процессы

стратегического управления включают несколько основных процессов, начиная с формулирования стратегии и заканчивая ее реализацией и оценкой. Формулирование стратегии включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации, определение миссии и видения, а также постановку стратегических целей.

Этот процесс требует тщательной оценки текущего состояния предприятия, его ресурсов и возможностей, а также анализа рыночных условий и конкурентного окружения.

Повышение эффективности стратегического управления через оптимизацию бизнес-процессов является ключевым фактором для устойчивого развития и успешного функционирования компании в современных условиях.

## **2 Анализ эффективности бизнес-процессов ООО «Фит Лайн»**

### **2.1 Характеристика деятельности финансово-экономических показателей ООО «Фит Лайн»**

Объектом исследования выступает ООО «Фит Лайн».

В настоящее время ООО «Фит Лайн» зарегистрировано по адресу: 445042, Самарская область, г. Тольятти, б-р Луначарского, д.9а, кв.24. Предприятию присвоено ИНН: 6321101883.

Основной вид деятельности предприятия – «93.13. Деятельность фитнес-центров», также предприятие осуществляет дополнительно 24 вида деятельности.

Сеть фитнес-клубов ООО «Фит Лайн» работает в Тольятти с 2001 года. В настоящее время в сеть входит три клуба: ФИТ ЛАЙН ПРЕМИУМ, ФИТ ЛАЙН ОПТИМА, ФИТ ЛАЙН БЕЙСИК.

В набор фитнес-услуг сети входят следующие продукты: ФИТ ЛАЙН ONLINE, групповые занятия – 20 программ, спецкурсы по авторским методикам - углубленная работа по выбранным направлениям.

Клубная система включает клубные карты – 3 уровня (премиум, оптим, бейсик).

В клубную карту входит:

- посещение групповых занятий с тренером по расписанию
- тренажерный зал и одна персональная тренировка с тренером,
- комфортные раздевалки с индивидуальными шкафами, возможностью принять душ и высушить волосы феном.

Преимущества ООО «Фит Лайн» представлено на рисунке 2.

За создателями фитнес-сети клубов, стоит большой и многолетний опыт открытия и ведения подобных центров, это вселяет уверенность в том, что клуб движется в ногу со временем, и вместе с тем все, что он предлагает проверено и результативно

Оснащение и оборудование залов фитнес-клубов сети соответствует самым взыскательным требованиям, тренажеры представлены передовыми марками TechnoGym, Precor Iserian, Cybex, Hammer Strength - эти имена являются общепризнанными гарантами качества

Услуги, предлагаемые фитнес-клубами сети соответствуют высоким стандартам фитнес индустрии, постоянно обогащаются программы инновационными технологиями и разработками

Инструкторы фитнес-клубов сети - профессионалы своего дела, сертифицированные специалисты в своей области, за плечами которых личные победы в спортивной жизни и опыт работы в сфере фитнеса и спорта

Рисунок 2 – Основные преимущества ООО «Фит Лайн»

Структуру организации лучше всего представить в виде схемы с описанием каждого функционального подразделения данной организации (рисунок 3).

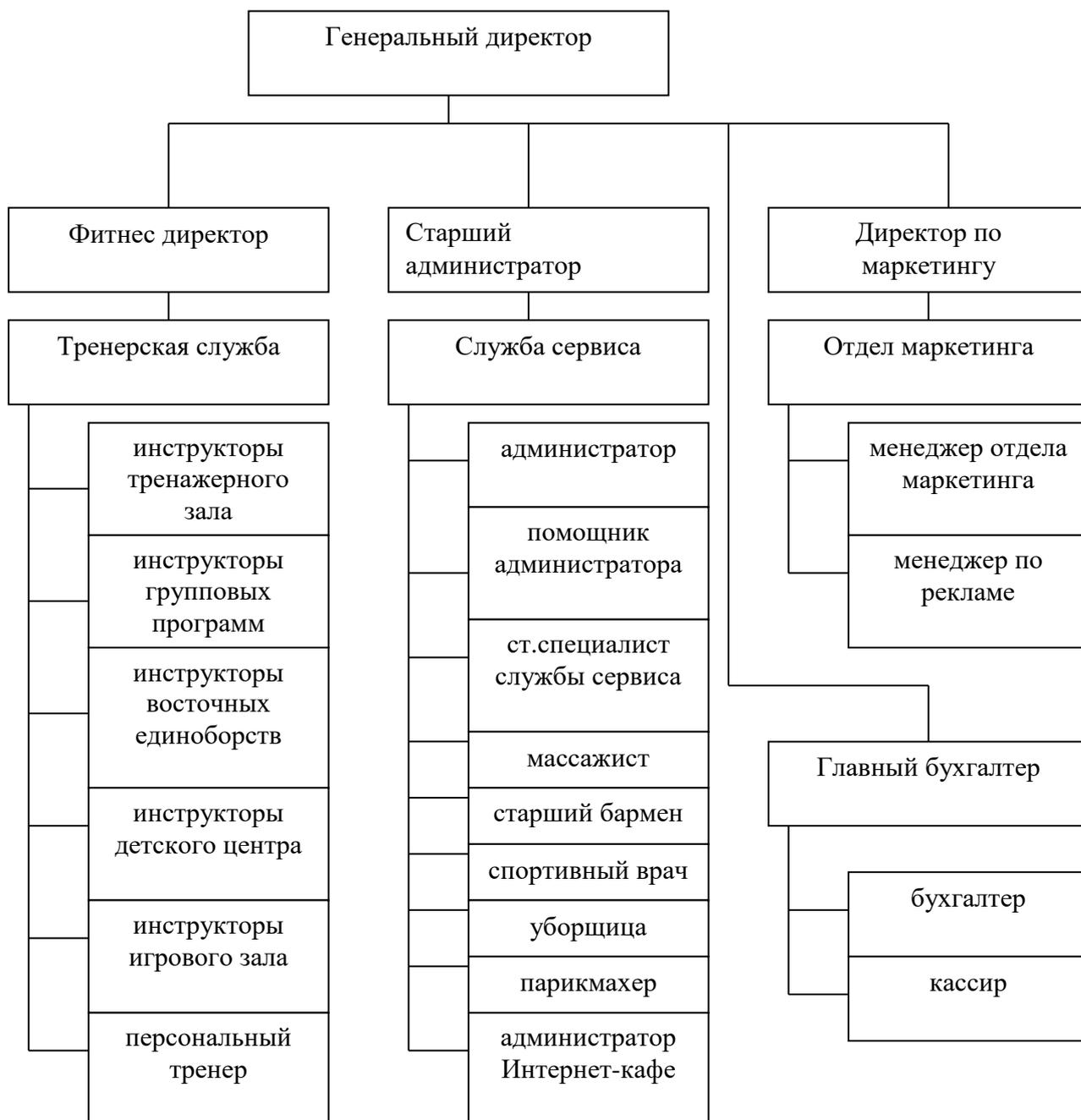


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Фит Лайн»

«Руководит сетью фитнес-клубов генеральный директор. В его непосредственном подчинении находятся фитнес директор, старший администратор, директор по маркетингу и главный бухгалтер.

Фитнес директор непосредственно руководит основной деятельностью клуба, т.е. спортивной. Ему подчиняются тренеры и инструкторы:

- инструкторы тренажерного зала;

- инструкторы групповых программ;
- инструкторы восточных единоборств;
- инструкторы детского центра;
- инструкторы игрового зала.

Тренеры и инструкторы клуба должны знать основы физиологии, психологии и основы составления программ персональных тренировок. В их обязанности входит проведение персональных тренировок, оказание сервисных услуг, консультирование клиентов по вопросам фитнеса, проведение тренировок в группе, проведение персональных тренировок.

Сервисным отделом руководит старший администратор, ему подчиняются работники всех вспомогательных служб: администраторы, бармены, массажисты, операторы сауны и солярия, Интернет-клуба и пр.

Финансовой деятельностью клуба руководит главный бухгалтер, в подчинении которого находятся бухгалтер и кассир.

Отделом маркетинга руководит директор по маркетингу, ему подчиняются менеджер по маркетингу и менеджер по рекламе» [8].

«Менеджер отдела маркетинга осуществляет следующие функции:

- аналитическая функция: анализ рынка фитнес-услуг, анализ внутренней и внешней среды фитнес-клуба, анализ потребителей;
- производственная функция: консультирование потенциальных клиентов, консультирование клиентов клубов, управление конкурентоспособностью услуг клубов;
- сбытовая функция: заключение договоров, ведение клиентской базы, формирование спроса и стимулирование сбыта, организация сервиса;
- функция управления и контроля: разработка проектов привлечения клиентов, расширения комплекса услуг, контроль.

Менеджер по рекламе осуществляет следующие функции:

- аналитическая функция: проводит анализ рекламных компаний с

целью определения партнера по размещению рекламы, определяет эффективность различных средств рекламы;

- производственная функция: организует работы по рекламированию услуг фитнес-клубов сети, осуществляет взаимодействие с деловыми партнерами сети, популярными лицами с целью совершенствования рекламной деятельности;
- сбытовая функция: помогает руководителям по всем вопросам, связанным с рекламированием оказываемых фитнес-услуг, организует обучение персонала, повышение квалификации сотрудников;
- функция управления и контроля: осуществляет контроль за соблюдением бюджета рекламных расходов фитнес-клубов сети» [8].

Данные бухгалтерского баланса и отчётов о финансовых результатах ООО «Фит Лайн» представлены в Приложении А (таблица А.1) и Приложении Б (таблица Б.1) [8].

В таблице 1 представлены основные экономические показатели деятельности анализируемого предприятия за 2021-2023 гг.

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Фит Лайн» за 2021-2023 гг.

Показатель	Значение показателя			2023 г. к 2022 г.		2023 г. к 2021 г.	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм., т. р.	Отн. изм. (темп прироста), %	Абс. изм., т. р.	Отн. изм. (темп прироста), %
Выручка, т. р.	28395	28102	16822	-11280	-40,14	-11573	-40,76
Себестоимость продаж, т. р.	15282	21986	16330	-5656	-25,73	1048	6,86
Валовая прибыль, т. р.	13113	6116	492	-5624	-91,96	-12621	-96,25

Продолжение таблицы 1

Показатель	Значение показателя			2023 г. к 2022 г.		2023 г. к 2021 г.	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм., т. р.	Отн. изм. (темп прироста), %	Абс. изм., т. р.	Отн. изм. (темп прироста), %
Управленческие расходы, т. р.	8638	2246	4331	2085	92,83	-4307	-49,86
Прибыль от продаж, т. р.	4475	3870	-3839	-7709	-199,20	-8314	-185,79
Чистая прибыль, т. р.	2061	1026	-3728	-4754	-463,35	-5789	-280,88
Среднегодовая величина активов (валюты баланса), т. р.	55157	50660	35706,5	-14953,5	-29,52	-19450,5	-35,26
Среднегодовая величина собственного капитала, т. р.	34323,5	22739	8260	-14479	-63,67	-26063,5	-75,93
Среднегодовая стоимость основных средств, т. р.	20544,5	28093	25963	-2130	-7,58	5418,5	26,37
Рентабельность продаж, %	15,76	13,77	-22,82	-36,59		-38,58	
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	7,26	3,65	-22,16	-25,81		-29,42	
Рентабельность активов, %	3,74	2,03	-10,44	-12,47		-14,18	
Рентабельность собственного капитала, %	6,00	4,51	-45,13	-49,65		-51,14	
Фондоотдача	1,38	1,00	0,65	-0,35		-0,73	

Выручка, себестоимость продаж, а также валовая прибыль анализируемого предприятия в динамике за 2021-2023 гг. представлены на рисунке 4.

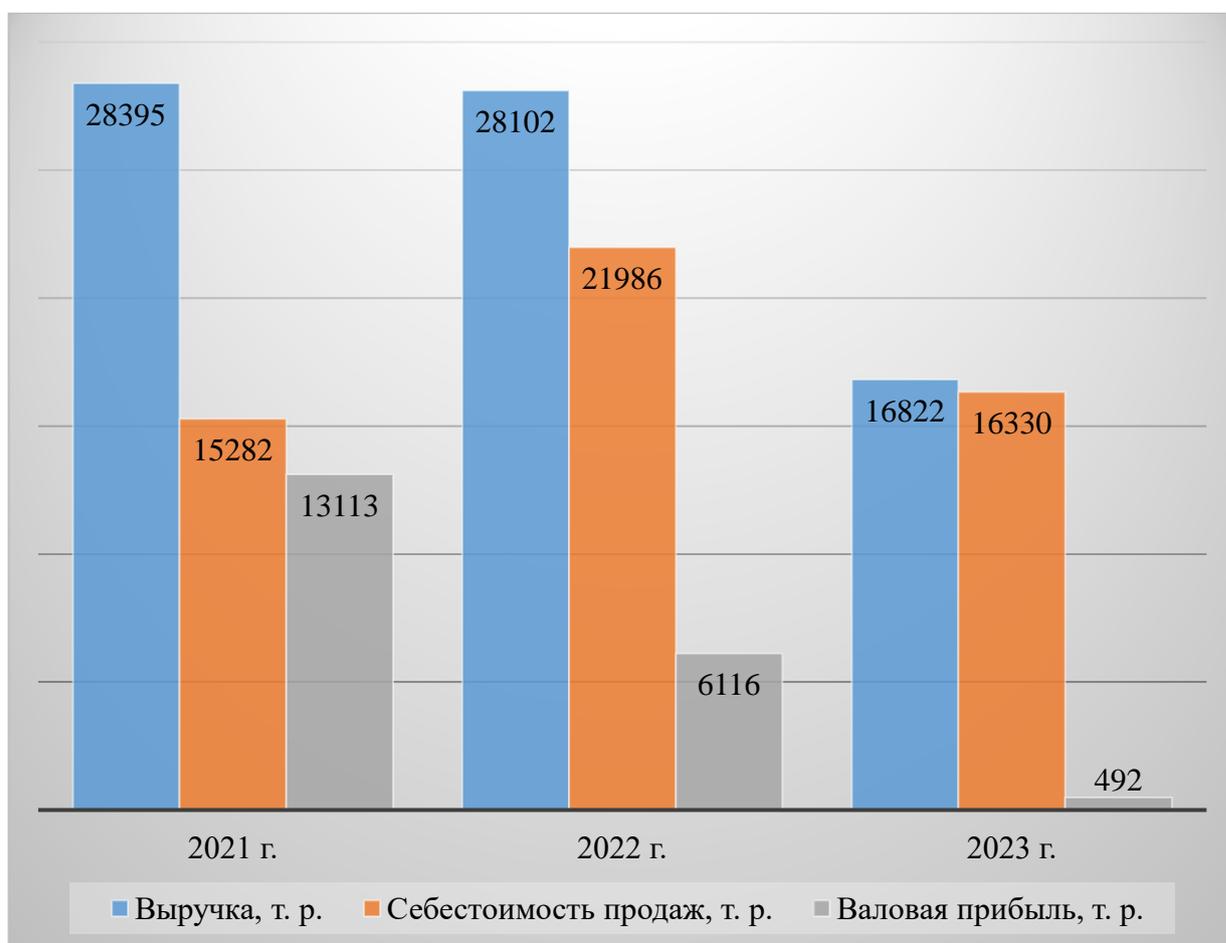


Рисунок 4 - Выручка и валовая прибыль ООО «Фит Лайн» за 2021-2023 гг., т. р.

Выручка предприятия показывает отрицательную динамику. Так, по результатам 2023 г. выручка уменьшилась на 40,76 % по отношению к 2021 г. и на 40,14 % по отношению к 2022 г., составив 16822 т. р. Снижение выручки обусловлено кризисным состоянием в связи с изменением геополитической ситуации.

При этом себестоимость продаж показывает разнонаправленную динамику. Так, в 2023 г. себестоимость продаж снизилась на 25,73 % по отношению к 2022 г., при этом увеличилась на 6,86 % по отношению к 2021 г.

Таким образом, за 2023 г. произошло снижение выручки на фоне роста себестоимости. Это привело к существенному снижению валовой прибыли,

которая по результатам 2023 г. составила величину 492 т. р., снизившись на 96,25 % по отношению к 2021 г. и на 91,96 % по отношению к 2022 г.

Валовая прибыль и прибыль от продаж (и её формирование) в динамике представлены на рисунке 5.

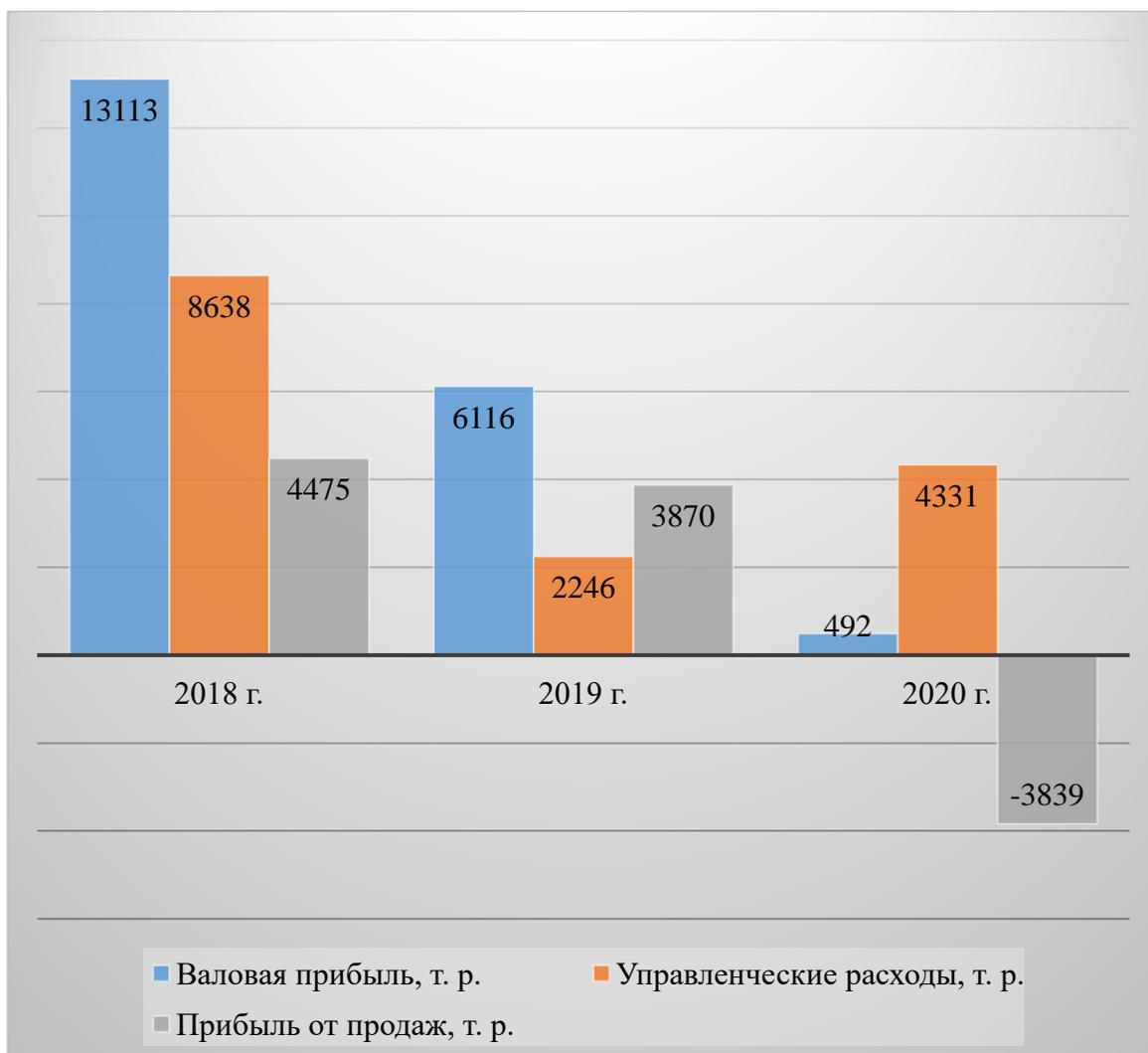


Рисунок 5 - Валовая прибыль и прибыль от продаж ООО «Фит Лайн» за 2021-2023 гг., т. р.

Управленческие расходы за 2023 г. по сравнению с 2022 г. также демонстрируют рост, который составил 92,83 %. В результате прибыль от продаж в 2023 г. приняла отрицательное значение, то есть убыток от продаж составил 3839 т. р.

Динамика чистой прибыли (убытка) предприятия представлена на рисунке 6.

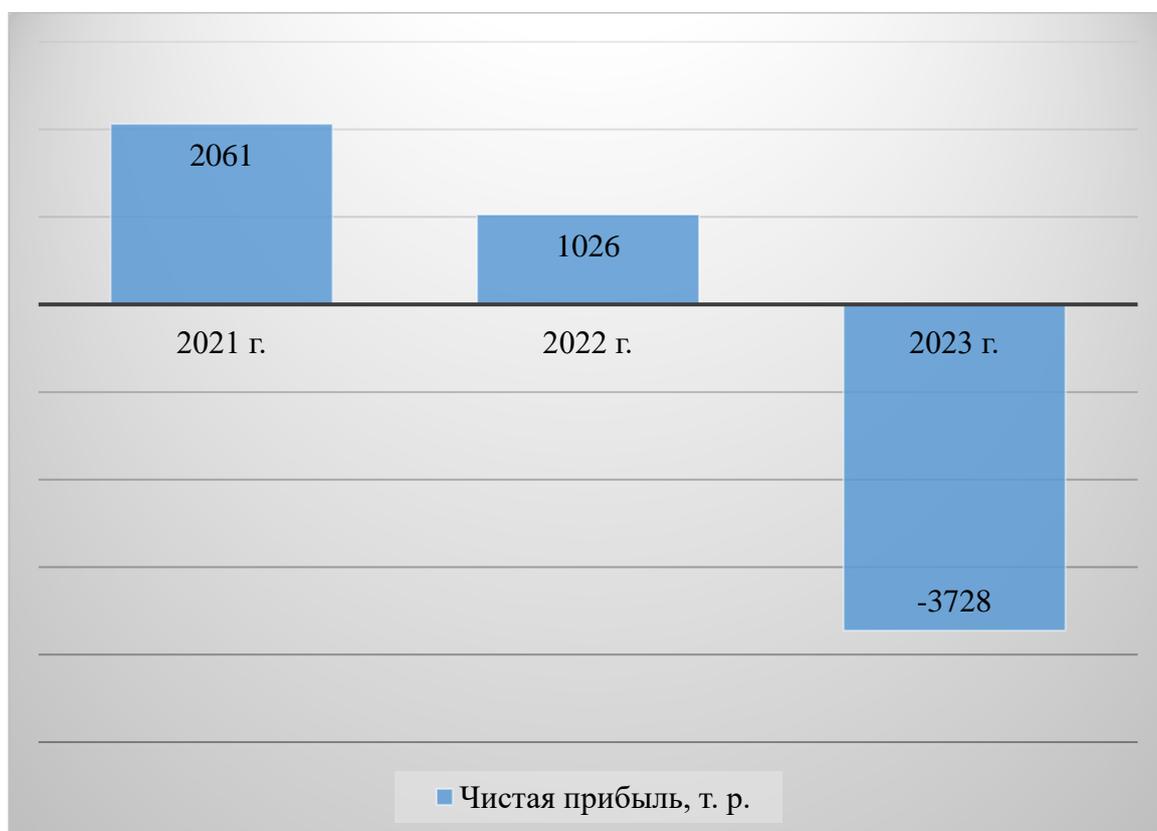


Рисунок 6 - Чистая прибыль ООО «Фит Лайн» за 2021-2023 гг., т. р.

Чистый убыток на конец 2023 г. составил 3728 т. р., в то время как в 2022 г. была получена чистая прибыль 1026 т. р., в 2021 г. чистая прибыль составляла 2061 т. р. То есть прослеживается отрицательная динамика финансовых результатов, что свидетельствует о том, что предприятие осуществляет свою деятельность неэффективно.

Рассмотрим динамику показателей рентабельности продаж по прибыли от продаж, а также рентабельности продаж по чистой прибыли ООО «Фит Лайн» за 2021-2023 гг.

Данные показатели представлены на рисунке 7.

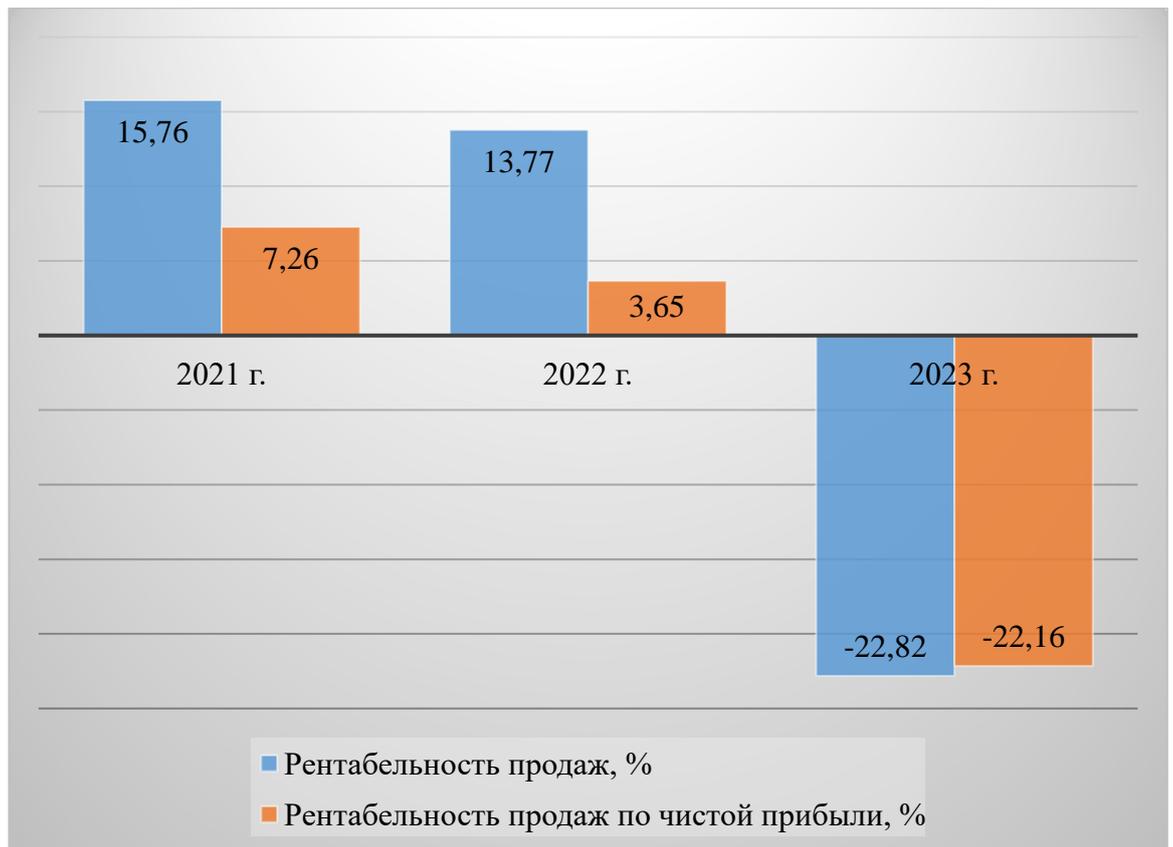


Рисунок 7 - Рентабельность продаж по прибыли от продаж и рентабельность продаж по чистой прибыли ООО «Фит Лайн» за 2021-2023 гг., %

Следует отметить, что показатели рентабельности принимают на конец периода отрицательные значения, так как финансовые результаты деятельности предприятия отрицательные, получен чистый убыток и убыток от продаж.

На конец анализируемого периода рентабельность продаж по прибыли от продаж составила -22,82 %, рентабельность продаж по чистой прибыли – -22,16 %. Более того, данные показатели ежегодно показывают все меньшие значения. Так, ещё в 2022 г. рентабельность продаж по прибыли от продаж составляла 13,77 %, рентабельность продаж по чистой прибыли 3,65 %. В 2021 г. значения были ещё более высокие.

Как было отмечено выше, существенное значение показателей эффективности связаны с пандемией.

Динамика среднегодовой величины активов, а также среднегодовой величины собственного капитала ООО «Фит Лайн» представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 -Динамика среднегодовой величины активов и среднегодовой величины собственного капитала ООО «Фит Лайн» за 2021-2023 гг., т. р.

Среднегодовая величина активов предприятия снижается на протяжении всего анализируемого периода. Собственный капитал также демонстрирует отрицательную динамику.

Так, среднегодовая величина активов ООО «Фит Лайн» за 2023 г. снизилась на 35,26 % (на 19450,5 т. р.) по сравнению с 2021 г. и на 29,52 % (на 14953,5 т. р.) по сравнению с 2022 г. и составила величину 35706,5 т. р. При этом среднегодовая величина собственного капитала снизилась на 75,93 % (на 26063,5 т. р.) по сравнению с 2021 г. и на 63,67 % (на 14479 т. р.) по сравнению с 2022 г., и в среднем за 2023 г. составила величину 8260 т. р. Следует отметить

что снижение валюты баланса произошло именно за счёт снижения величины собственного капитала, а именно нераспределённой прибыли.

Показатели рентабельности активов и собственного капитала в 2023 г. также показывают отрицательную величину, в целом динамика отрицательная.

Динамика показателей рентабельности активов и собственного капитала ООО «Фит Лайн» представлена на рисунке 9.

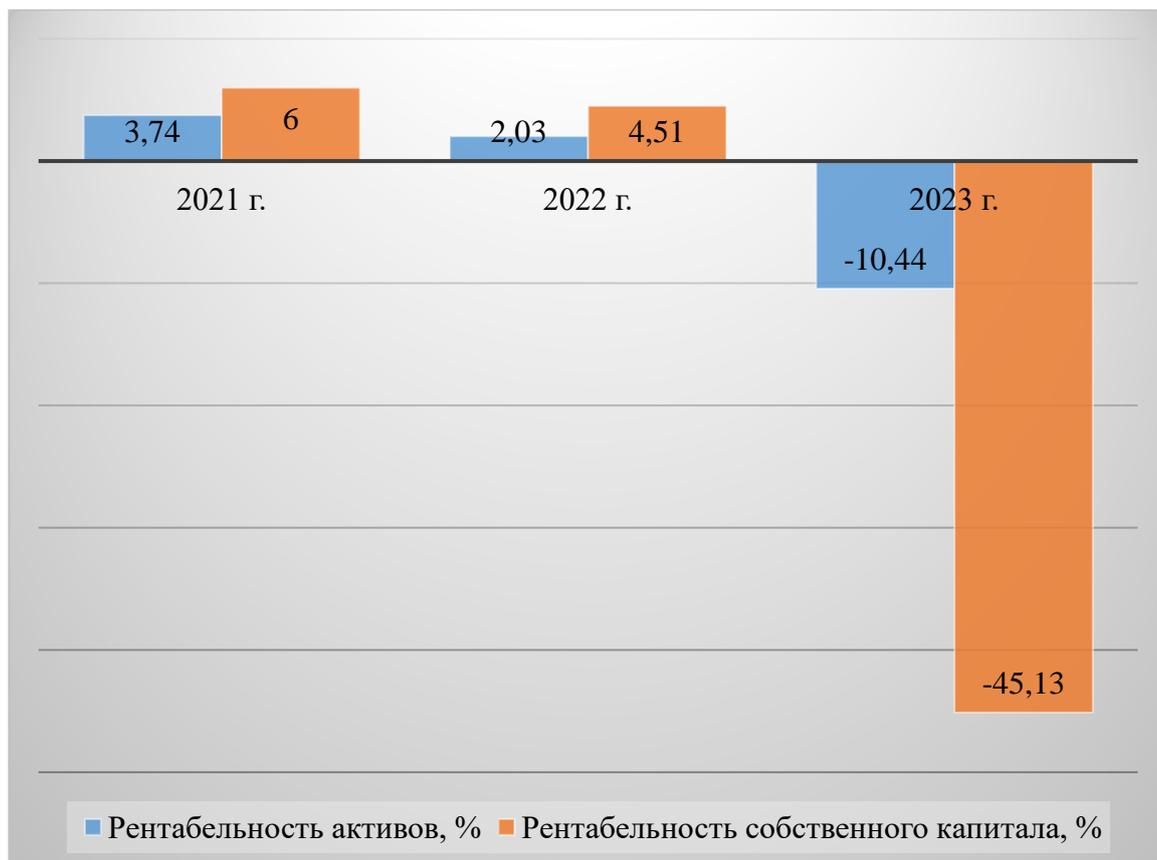


Рисунок 9 - Рентабельность активов и рентабельность собственного капитала ООО «Фит Лайн» за 2021-2023 гг., %

Рентабельность активов ООО «Фит Лайн» за 2020 г. составила величину -10,44 %. При этом в 2021 г. показатель был равен 3,74 %, в 2022 г. – 2,03 %. Рентабельность собственного капитала за 2023 г. составила -45,13 %, в 2021 г. показатель был равен 6 %, в 2022 г. – 4,51 %. В целом показатели на конец анализируемого периода критичные и свидетельствуют о неэффективном функционировании предприятия.

Среднегодовая величина стоимость основных средств показывает разнонаправленную динамику, при этом показатель фондоотдачи снижается на протяжении всего периода и по результатам 2023 г. равен 0,65, что является неудовлетворительным значением (рисунок 10).

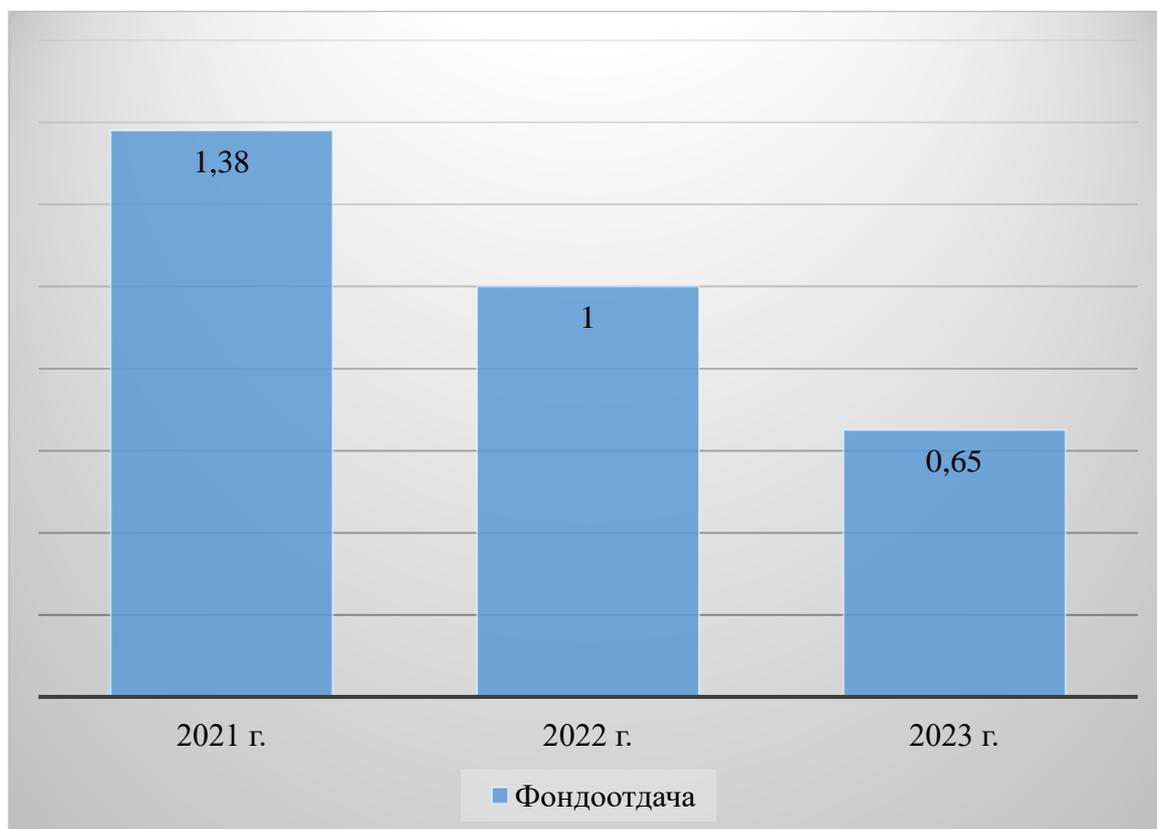


Рисунок 10 - Фондоотдача ООО «Фит Лайн» за 2021-2023 гг.

Так, на каждый рубль основных средств приходится 0,65 рублей выручки. В 2022 г. значение показателя составляло 1, в 2021 г. – 1,38.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятие осуществляет деятельность неэффективно, что связано, в первую очередь, с невозможностью осуществлять свою деятельность в полной мере в связи с кризисной ситуацией в постпандемийной экономике и нестабильной геополитической ситуацией.

В ООО «Фит Лайн» необходимо провести анализ и совершенствование бизнес-процессов стратегического управления, что позволит увеличить доли

рынка сбыта, а также увеличить объем продаж. Компания должна провести работу, нацеленную на снижение издержек и увеличение прибыли, при этом стоит обратить внимание на формирование основных бизнес-процессов «стратегического управления».

## **2.2 Анализ основных бизнес-процессов «стратегическое управление» ООО «Фит Лайн» и их влияние на эффективность организации**

В ООО «Фит Лайн» основными бизнес-процессами можно выделить:

- осуществление физкультурно-оздоровительной деятельности;
- проведение работы с клиентами;
- проведение работы с новыми посетителями;
- запись в группу;
- запись на разовое посещение;
- обслуживание клиентов;
- оказание дополнительных услуг;
- проведение работы с поставщиками;
- ведение учёта клиентов и визитов клиентов.

Анализ данных бизнес-процессов представлен в Приложении В (рисунки В.1-В.8).

Проведем анализ внутренних и внешних особенностей формирования стратегии в сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн» посредством следующих инструментов: анализ макросреды (PEST-анализ), анализ микросреды (5 сил Портера), анализ стратегической позиции компании (SWOT-анализ). На основе проведенного анализа сделаем стратегические выводы и рекомендации.

PEST-анализ используется для оценки основных тенденций рынка. В таблице 2 представлены основные факторы, влияющие на развитие рынка фитнес-услуг.

Таблица 2 – Анализ макросреды - PEST-анализ

Влияющие факторы	Степень влияния
Группа Политические факторы (P)	
Законодательство, ограничивающее деятельность в период пандемии	Негативное влияние на фитнес-предприятия через временное закрытие и ограничение деятельности. Положительное влияние в части стимулирования расширения спектра фитнес-услуг, основанных на технологических факторах в части развития данного рынка.
Политическая стабильность	«Негативное косвенное влияние на рынок фитнес-индустрии через ВВП и инвестиционный климат минимально. Негативное воздействие на все отрасли и экономику в целом в связи с политической нестабильностью в настоящее время» [27].
Группа Экономические факторы (E)	
Возможность экономической поддержки фитнес-индустрии на федеральном уровне	Минимальное влияние на развитие рынка через различные финансовые и налоговые инструменты поддержки. Фактически поддержки нет и не было.
Снижение платежеспособности населения	Негативное влияние на фитнес-предприятия за счет снижения потока клиентов и, вследствие, снижение выручки.
Ухудшение инвестиционного климата	Негативное влияние на фитнес-индустрию за счет снижения объема финансовых инвестиций для развития рынка вследствие коронокризиса и политической нестабильности [23].
Рост курса валют	Негативное влияние на фитнес-предприятия за счет увеличения стоимости импортного оборудования, спортивного питания, расходников и т.п.
Группа Социальные факторы (S)	
Повышение культуры здорового образа жизни и спорта – здоровье в приоритете	«Положительное влияние на развитие рынка вследствие пандемии и повышение внимания к укреплению здоровья и иммунитета. Положительное влияние на развитие рынка вследствие развития культа здорового тела после пандемии» [19].
Снижение уровня доходов населения	Негативное влияние на игроков рынка фитнес-услуг через рост затрат. Негативное влияние на рынок через снижение покупательной способности населения.
Клиентоориентированность и индивидуализация в сферах оказания услуг	Положительное влияние на рынок через рост количества предоставляемых услуг и индивидуализацию в обслуживании. Негативное влияние на фитнес-клубы через рост затрат.
Ужесточение трудового законодательства, повышение социальных налогов	Возможное негативное влияние на игроков через повышение издержек на соблюдение трудового законодательства.

## Продолжение таблицы 2

Влияющие факторы	Степень влияния
Группа Технологические факторы (Т)	
Развитие технологических решений для спорта и фитнеса (умные гаджеты, спортивное ПО и др.)	«Положительное влияние за счет роста спроса на технологичные решения, персональное смарт сопровождение. Положительное влияние за счет развития спектра услуг фитнеса, связанных с новыми технологическими решениями» [27].
Развитие онлайн-услуг (диджитал-формат фитнеса)	Положительное влияние за счет повышения спроса на онлайн-услуги и их развитие.

«Результатом PEST-анализа является выявленный набор факторов макросреды, которые влияют на деятельность сети фитнес-клубов. В соответствии с настоящей политической и экономической ситуацией, наибольшее влияние оказывают соответствующие факторы: законодательные ограничения деятельности фитнес-клубов во время пандемии привели к банкротству и закрытию многих игроков рынка фитнес-индустрии, кризис рынка в области фитнеса в течение продолжительного времени ведет к изменению бизнес-модели, к изменению каналов коммуникации с целевой группой клиентов, изменению контекста передаваемых сообщений. На прибыльности рынка также может сказаться снижения платежеспособности населения и выбора более дешевых фитнес-услуг, что требует расширения линейки доступных услуг. В социально-культурном факторе большое влияние оказывает повышение внимания населения к укреплению здоровья и иммунитета вследствие пандемии, что позволит обеспечить прибыль фитнес клубов. В технологическом факторе преимущество отдается развитию умных гаджетов и онлайн-услуг, онлайн-консультаций, потому что в условиях пандемии количество пользователей дистанционных услуг выросло, потребление спортивного ПО и гаджетов постоянно растет» [20].

«Изменения в экономике и политике влекут необходимость продемонстрировать неизменное качество услуг, разнообразие форматов услуг, лояльность к своим клиентам в виде бонусных систем для постоянных клиентов, привлечение клиентов из других клубов. Также важно уделить

внимание технологическим и социально-культурным факторам, которые в условиях активного развития информационных технологий, становятся первостепенными для дальнейшего успеха фитнес клуба. При разработке стратегии необходимо учесть данные факторы PEST-анализа» [21].

Рассмотрим рынок фитнес-услуг с точки зрения пяти сил Портера (5 сил Портера). В качестве субститутов можно выбрать фитнес-услуги, основанные на «умных» технологиях вследствие развития технологий IoT, робототехники.

Анализ по данной модели представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ микросреды (5 сил Портера)

Конкурентная сила	Вероятность	Описание	Направление развития стратегии
Угроза появления товаров-субститутов	Низкая	Угроза появления субститутов невысока и выражена только в части совершенствования технологий в области фитнес-услуг. Лидерство в инновационных технологиях сохраняется за ведущими технологическими странами, поэтому, угроза появления продуктов-субститутов на рынке РФ низкая.	Повышать уровень клиентоориентированности. Концентрировать усилия на технологических инновациях. Вводить дополнительные опции фитнес-услуг
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Высокая	Компания находится на высококонкурентном рынке, но находящемся в кризисном состоянии и показывающем падение. Услуги фитнес-клубов не являются уникальными, отличаются по дополнительным характеристикам	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность услуг
Угроза появления новых игроков на рынке	Низкая	Вероятность выхода на рынок новых игроков можно оценивать, как низкую. Падение рынка и отток клиентов	Проводить мониторинг появления новых фитнес-клубов. Повышать уровень клиентоориентированности. Вводить дополнительные бонусы. Индивидуальный подход к клиентам и постоянный мониторинг технологических и других тенденций рынка

Продолжение таблицы 3

Конкурентная сила	Вероятность	Описание	Направление развития стратегии
Рыночная власть покупателей	Высокая	Высокая угроза потери клиента. Присутствует нестабильность ситуации с ковидными ограничениями. Покупатель может переключиться на конкурента при значительной разнице в цене, индивидуальном подходе, разнообразии форматов фитнес-услуг	Разработать предложение для разных групп клиентов. Разработать систему лояльности для постоянных клиентов, чувствительных к цене. Расширение спектра диджитал-услуг
Рыночная власть поставщиков	Низкая	Рыночная власть поставщиков достаточно низкая.	Мониторинг цен

Каждый из выделенных факторов (сил) оказывает определенное давление на бизнес-среду фитнес-индустрии. В определенной степени перечисленные факторы можно назвать внешними, так как компания не может на них повлиять. Но при разработке стратегии необходимо их учитывать, закладывая мероприятия по минимизации рисков, связанных с выделенными факторами.

Далее проведем анализ стратегической позиции сети фитнес-клубов Фит Лайн. SWOT-анализ представлен в таблице 4.

В таблице 4 определены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы сети фитнес-клубов.

Для того, чтобы устранить слабые стороны и воспользоваться возможностями сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн» необходимо:

- разработать мероприятия по повышению эффективности бизнес-процессов стратегического управления компании;
- привлечь новых клиентов;
- внедрить систему учета ключевых показателей деятельности сети фитнес-клубов;
- определить новые направления развития.

Таблица 4 - Анализ стратегической позиции компании (SWOT-анализ)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- удобное месторасположение фитнес-клубов сети</li> <li>- основная часть клиентов – постоянные клиенты</li> <li>- высококвалифицированный персонал, стремящийся к развитию и обучению</li> <li>- широкий перечень услуг, включая онлайн-услуги</li> <li>- современное оборудование и инвентарь                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- комфортные раздевалки с индивидуальными шкафами,</li> <li>- возможностью принять душ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие стратегии развития</li> <li>- недостаточный уровень клиентоориентированности компании</li> <li>- недостаточно высокая квалификация сотрудников отдела продаж</li> <li>- отсутствует система учета ключевых показателей деятельности сети фитнес-клубов</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие новых направлений и услуг</li> <li>- всестороннее внедрение дистанционных технологий                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение внимания к здоровью</li> </ul> </li> <li>- расширение клиентской базы за счет заключения договоров с предприятиями                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение сервиса</li> <li>- повышение безопасности</li> </ul> </li> <li>- большой выбор и доступность программ по повышению квалификации фитнес-тренеров</li> <li>- появление бюджетных CRM систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продолжение пандемии</li> <li>- политические сложности и резкое повышение цен</li> <li>- низкий платежеспособный спрос на внутреннем рынке                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- инфляция</li> </ul> </li> <li>- политическая нестабильность, санкции                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление конкуренции на рынке фитнес-услуг</li> </ul> </li> <li>- ориентация клиентов на цену, а не на качество услуг</li> </ul>

В рамках второго раздела был проведен анализ деятельности сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн», дана ее характеристика, проведен анализ финансово-экономической деятельности, который показал ее нестабильное состояние. Также в результате анализа определено, что финансовое положение организации неустойчивое. В заключении раздела при помощи классических инструментов стратегического менеджмента (PEST-анализ, 5 сил Портера, SWOT-анализ) был проведен анализ внешних и внутренних факторов развития сети фитнес-клубов, на основе которого далее будет проработана стратегия развития для ООО «Фит Лайн». Анализ бизнес-процессов «стратегическое управление» позволил сделать выводы о необходимости разработки мероприятий, направленных на совершенствование бизнес-процессов «стратегического управления» и корректировки стратегии организации.

### **3 Меры повышения эффективности работы ООО «Фит Лайн» с помощью управления бизнес-процессами стратегического управления**

#### **3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности бизнес-процессов «стратегическое управление» в ООО «Фит Лайн»**

Анализ деятельности ООО «Фит Лайн» позволил выявить проблемные места в управлении бизнес-процесса «стратегическое управление»:

- отсутствие стратегии развития
- недостаточный уровень клиентоориентированности компании
- недостаточно высокая квалификация сотрудников отдела продаж
- отсутствует система учета ключевых показателей деятельности сети фитнес-клубов.

В рамках повышения эффективности бизнес-процессов стратегического управления сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн» предлагается скорректировать бизнес-процессы стратегического управления в соответствии с моделью, представленной на рисунке 11.

Далее проработаем стратегию в соответствии с моделью. Разработка стратегии включает два основных этапа: анализ, который включает анализ деятельности организации и анализ внешних и внутренних факторов ее развития, и, соответственно, второй этап включает выбор и разработку самой стратегии сети фитнес-клубов. На рисунке 12 приведен алгоритм разработки стратегии для ООО «Фит Лайн».

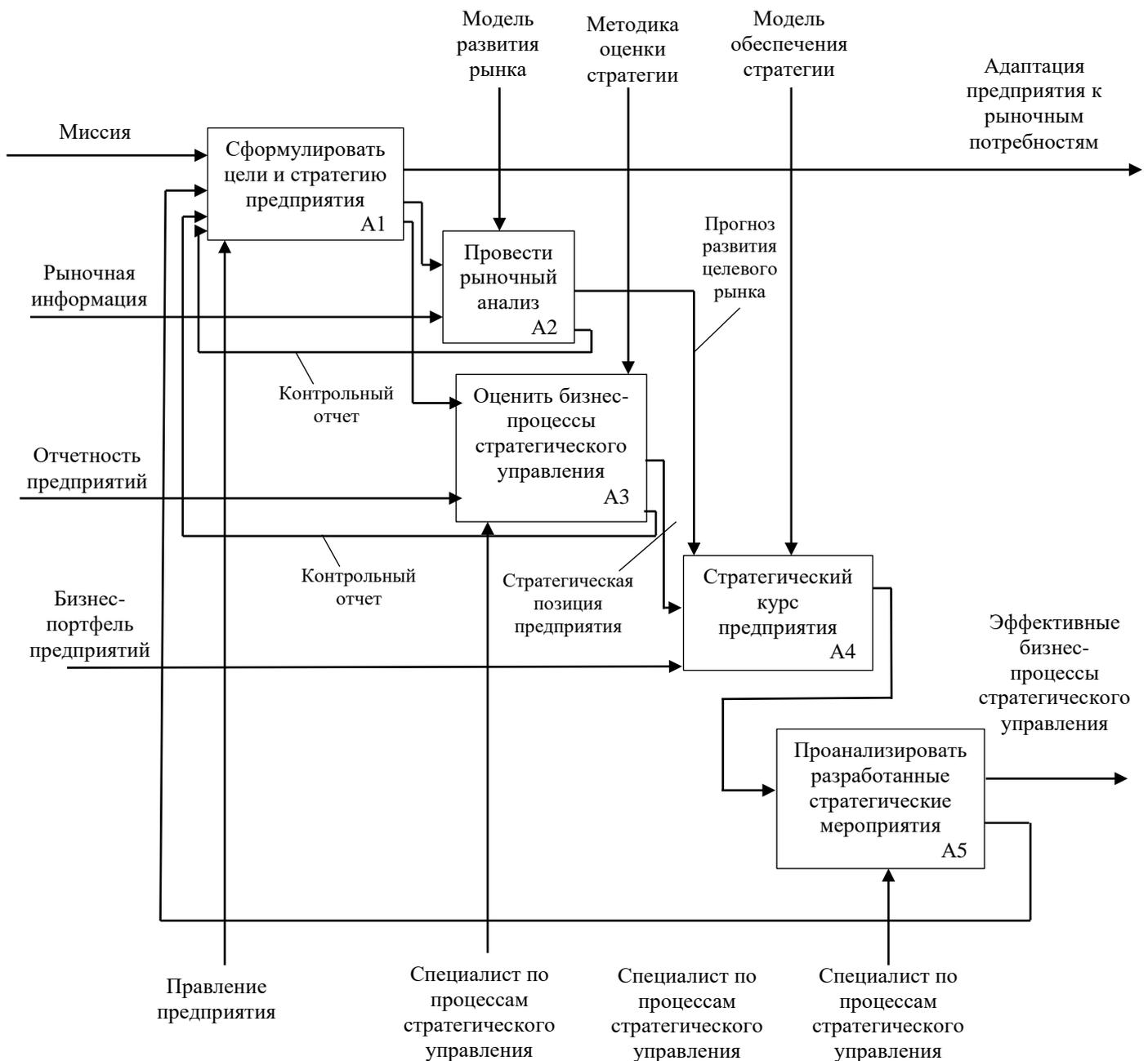


Рисунок 11 – Модель повышения эффективности бизнес-процессов стратегического управления

Далее проработаем стратегию в соответствии с моделью. Разработка стратегии включает два основных этапа: анализ, который включает анализ деятельности организации и анализ внешних и внутренних факторов ее развития, и, соответственно, второй этап включает выбор и разработку самой

стратегии сети фитнес-клубов. На рисунке 12 приведен алгоритм разработки стратегии для ООО «Фит Лайн».



Рисунок 12 - Алгоритм разработки стратегии для сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн»

В рамках первого этапа был проведен анализ деятельности сети фитнес-клубов и дана ее характеристика. Анализ финансово-экономической деятельности показал ее нестабильное состояние, финансовое положение организации неустойчивое и существует вероятность банкротства. Также при помощи классических инструментов стратегического менеджмента (PEST-анализ, 5 сил Портера, SWOT-анализ) был проведен анализ внешних и внутренних факторов развития сети фитнес-клубов. По итогам проведенного анализа можно выделить следующие основные направления развития в рамках проработки бизнес-процессов стратегического управления организации, которые помогут нивелировать риски и угрозы, выявленные при анализе:

- финансы;
- внутренние бизнес-процессы;
- клиенты;
- обучение и развитие персонала.

Разработка стратегии организации зарождается с определения главных целей предпринимательской деятельности. Иерархия целей будет выстроена в рамках выделенных основных направлений развития. Наиболее значимым источником информации для составления стратегических целей являются данные о внутренней и внешней среде сети фитнес-клубов, которые мы получили с помощью инструментов стратегического менеджмента. Их анализ позволяет выбрать преимущественно эффективную стратегию развития сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн». Взаимосвязь основных целей и направлений развития сети фитнес-клубов представлены на рисунке 13.

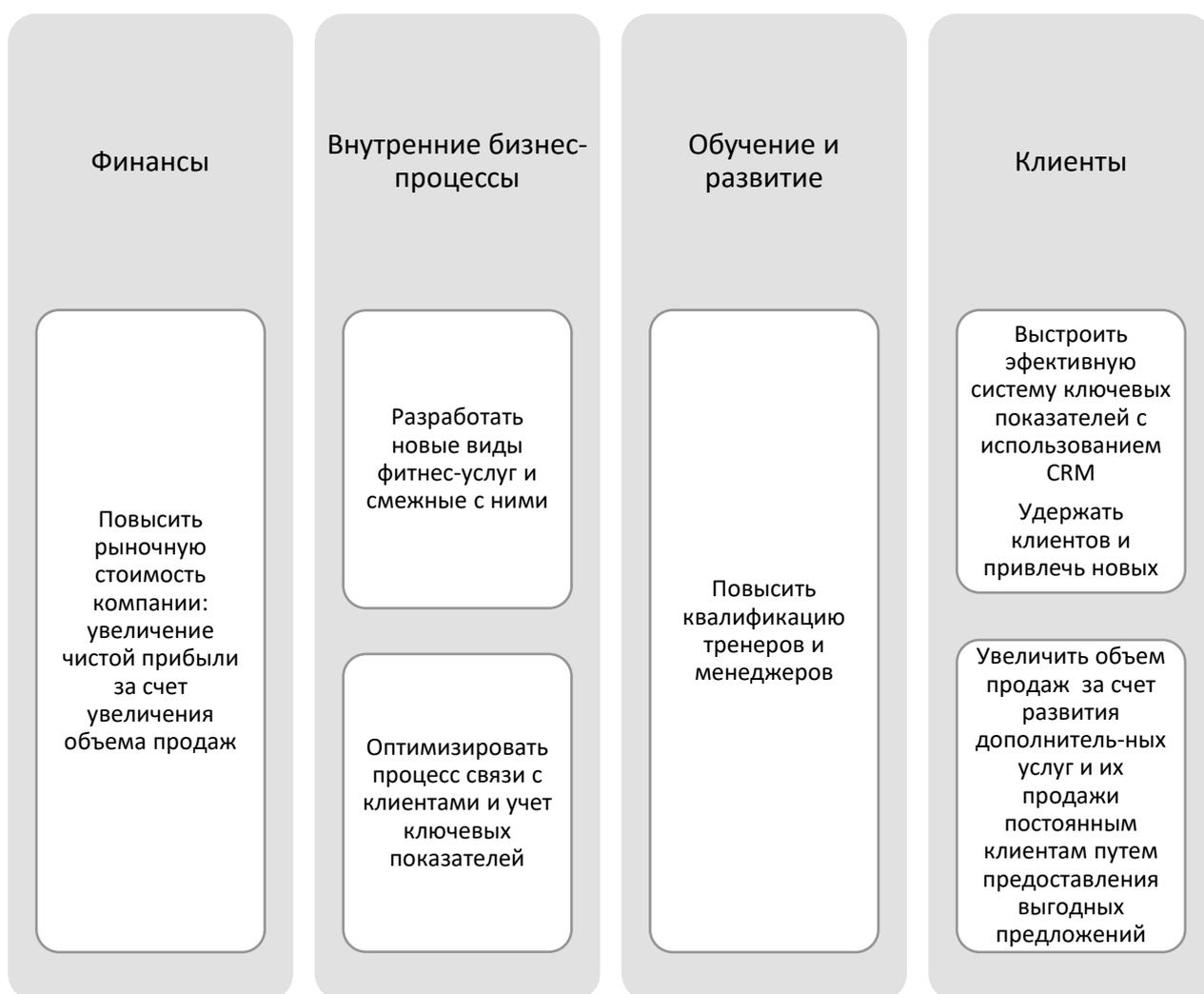


Рисунок 13 - Взаимосвязь основных целей и направлений развития сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн»

Изучив представленную выше информацию, для сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн» была разработана стратегия развития на срок 2 года до 01.01.2026 года. Стратегия представлена в виде дерева целей (Приложение Г, рисунок Г.1).

Основная цель любой коммерческой организации – это получение максимальной прибыли, но в рамках работы фитнес-индустрии еще есть социальная направленность, связанная с физическим здоровьем населения. Поэтому в рамках разработки стратегии необходимо также сформулировать миссию компании и стратегическую формулировку ее деятельности.

Миссия: «Мы открываем новые возможности по улучшению здоровья и физической формы для своих клиентов».

Основные принципы деятельности компании ООО «Фит Лайн»:

- максимально полное удовлетворение потребности клиентов,
- предоставление полного комплекса фитнес-услуг в онлайн и оффлайн форматах,
- создание разнообразной инфраструктуры по поддержанию здоровья и красоты наших клиентов.

Основная цель компании ООО «Фит Лайн» – «развивать и предоставлять полный спектр фитнес-услуг, позволяющих нашим клиентам получить максимальную выгоду от инвестиций в свое здоровье и красоту».

Стратегическая формулировка ООО «Фит-Лайн»:

Мы делаем основной упор на рынке города Тольятти, постоянно наращивая здесь свое присутствие. Делаем мы это путем получения статуса самой опытной и развитой сети фитнес-клубов в области сохранения здоровья и развития красоты и физических качеств – для этого развиваем большой спектр онлайн и оффлайн услуг, реализуем инновационные направления и участвуем в имиджевых мероприятиях. Услуги предоставляются в групповом и индивидуальном режиме. Реализуются не только классические фитнес-услуги, но и дополнительные услуги (услуги красоты, правильного питания, психолога, оздоровительные услуги, услуги няни и другие).

Целевой рыночный сегмент – мужчины и женщины любого возраста со средним и высоким достатком, которые хотят развить свои физические качества, сохранить здоровье, сберечь и развить свою красоту.

Ценовой кластер: "Средний". Для получения передового опыта, контактов и компетенций сеть является членом ассоциаций в области фитнес-индустрии, имеет штат высококвалифицированных специалистов. Все услуги сети фитнес-клубов соответствует высоким стандартам качества. Сеть фитнес-клубов обеспечивает эпидемиологическую безопасность тренировок и предоставляет расширенную линейку услуг в сфере фитнеса, красоты и здоровья.

Направление «Обучение и развитие» предполагает постоянное развитие профессиональных навыков сотрудников фитнес-клуба, а также внедрение различных технологий для улучшения качества процесса предоставления услуг.

### **3.2 Развитие бизнес-процессов организации на основе информационных систем**

Одной из первичных целей перспективы «Обучение и развитие» является внедрение бюджетной CRM-системы. Для такой небольшой организации как фитнес-клуб существует несколько CRM-систем, которые обеспечены необходимым набором функций. Нами была выбрана для установки и внедрения CRM система «1С:Фитнес клуб», которая легко разворачивается и интегрируется с другими системами 1С, которые используются в фитнес-клубе для ведения кадрового и бухгалтерского учета (Приложение Д рисунок Д.1, рисунок Д.2).

Данные системы понятны и просты, а их использование позволит: наладить обратную связь с потребителями, вести отчетную деятельность, контролировать затраты и прибыль, планировать деятельность на перспективу.

Фитнес-клубы ООО «Фит Лайн» смогут стать площадкой для проведения мастер-классов для других фитнес-инструкторов, что может быть дополнительным источником прибыли. Достижение целей перспективы «Обучение и развитие» станет толчком к развитию перспективы «Внутренние бизнес-процессы». В данном направлении выделены цели, связанные с потребителями. Проведение оценки удовлетворенности потребителей позволит фитнес-клубу узнавать свои сильные и слабые стороны для улучшения своей деятельности. Благодаря внедренной CRM-системе, фитнес-клуб сможет вести учет данных о потребителях, статистику посещаемости и многое другое. Эти данные можно использовать при проведении оценки удовлетворенности потребителей.

Выполнение целей перспективы «Внутренние бизнес-процессы» способствует выяснению данных для выполнения целей направления «Клиенты».

В данной перспективе поставлены задачи расширения клиентской базы, путем открытия новых направлений. Одной из целей является разработка маркетинговой стратегии, которая будет включать в себя разработку программы лояльности. Система скидок повысит лояльность существующих клиентов и привлечет новых.

При разработке программы лояльности необходимо пройти следующие этапы:

- определение целей программы — чего можно достичь программой лояльности.
- как поведение покупателей влияет на программу и наоборот.
- ориентация на клиентов — кто является целевыми клиентами программы, как вы их определяете и как влияете на них.
- как вы позиционируете программу в сознании целевых клиентов.
- как создать структуру программы лояльности, какие предложения делают, чтобы влиять на поведение покупателей.

- структура затрат и выгод — какие вознаграждения предлагают программы для целевых клиентов и сколько это стоит.

При внедрении сначала необходимо настроить CRM систему, потом перенести данные. При внедрении рекомендуется снять запросы, далее описываются бизнес-процессы, на основе бизнес-процессов формируются воронки CRM системы. CRM система позволит поддерживать все бизнес-процессы, направленные на клиента.

Внедренная CRM система позволит проработать воронку продаж и проработать программу удержания старых клиентов и привлечения новых. Предлагаемая воронка продаж фитнес-клубов ООО «Фит Лайн» представлена на рисунке 14.

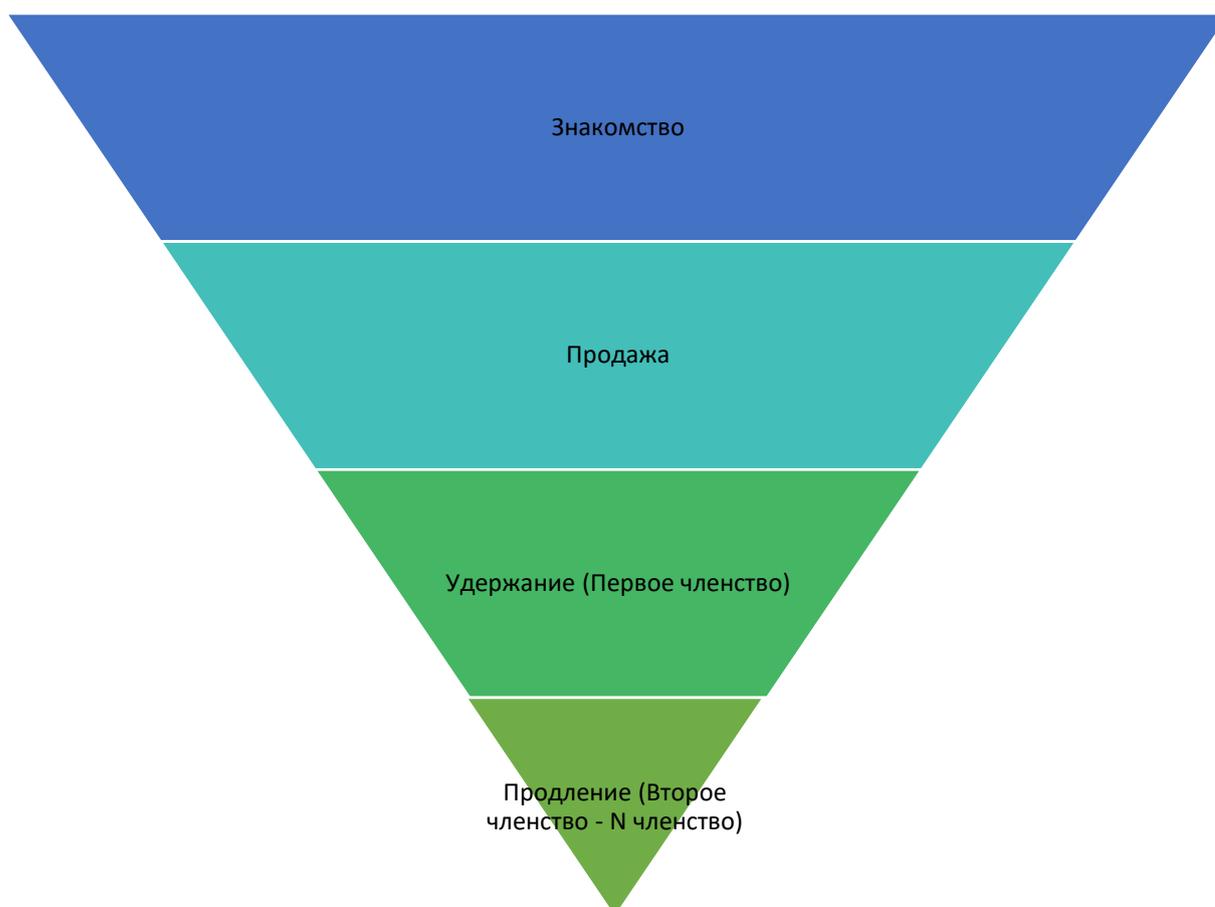


Рисунок 14 - Воронка продаж фитнес-клуба

На рисунке Д.2 Приложения Е представлена настройка бизнес-процесса 3 этапа воронки продаж - удержание в CRM системе.

Также предлагается совершенствование бизнес-процесса ведения учёта клиентов и визитов клиентов на основе информационной системы. Улучшенный процесс представлен в Приложении Е (рисунок Е.1. рисунок Е.2).

Таким образом, проработка выбранных направлений развития в рамках проработки стратегии организации, помогут нивелировать риски и угрозы, выявленные при анализе и достичь целей организации.

Итогом третьего раздела исследования стала разработка модели повышения эффективности бизнес-процессов стратегического управления организации и стратегии развития для сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн» в виде визуальной модели по основным направлениям финансы, внутренние бизнес-процессы, клиенты, обучение и развитие персонала, проработаны стратегическое целеполагание, миссия компании и стратегическая формулировка ее деятельности. Даны практические рекомендации по формированию программы лояльности клиента, выделению целевого сегмента и внедрению и настройке CRM системы сети фитнес-клубов, также разработана воронка продаж. Данные мероприятия позволят улучшить бизнес-процесс «стратегическое управление».

## Заключение

Бизнес-процесс «стратегическое управление» состоит из сложных составляющих, каждый из которых при грамотном выстраивании работы можно принести прибыль организации. Применение инструментов повышения эффективности бизнес-процессов является важным инструментом для поддержания эффективности организации.

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты совершенствования бизнес-процесса «стратегическое управление», представлены основные понятия данной категории, а также рассмотрены виды бизнес-процессов и их влияние на деятельность компании.

Бизнес-процессы в организации должны быть взаимосвязаны между собой. Если какой-то из процессов перестает работать, система может полностью дать сбой. Именно поэтому важно иметь руководителей в каждом из подразделений, которые будут координировать деятельность внутри коллектива.

Стратегическое управление необходимо в компании для наиболее успешного продвижения на рынке среди конкурентов. Применяя необходимые шаги для продвижения компании, она достигнет своих бизнес-целей и увеличит стоимость компании.

В рамках второго раздела был проведен анализ деятельности сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн», дана ее характеристика, проведен анализ финансово-экономической деятельности, который показал ее нестабильное состояние. Также в результате анализа определено, что финансовое положение организации неустойчивое. В заключении раздела при помощи классических инструментов стратегического менеджмента (PEST-анализ, 5 сил Портера, SWOT-анализ) был проведен анализ внешних и внутренних факторов развития сети фитнес-клубов, на основе которого далее будет проработана стратегия развития для ООО «Фит Лайн». Анализ бизнес-процессов «стратегическое управление» позволил сделать выводы о необходимости разработки

мероприятий, направленных на совершенствование бизнес-процессов «стратегического управления» и корректировки стратегии организации.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы выявлены слабые стороны бизнес-процессов ООО «Фит Лайн», которые необходимо устранить для повышения эффективности бизнес-процессов «стратегическое управление».

Итогом третьего раздела исследования стала разработка модели повышения эффективности бизнес-процессов стратегического управления организации и стратегии развития для сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн» в виде визуальной модели по основным направлениям финансы, внутренние бизнес-процессы, клиенты, обучение и развитие персонала, проработаны стратегическое целеполагание, миссия компании и стратегическая формулировка ее деятельности. Даны практические рекомендации по формированию программы лояльности клиента, выделению целевого сегмента и внедрению и настройке CRM системы сети фитнес-клубов, также разработана воронка продаж. Также проведен анализ бизнес-процессов ведения учёта клиентов и визитов клиентов и разработана модель совершенствования с использованием информационной системы. Данные мероприятия позволят улучшить бизнес-процесс «стратегическое управление». Внедрение данных мероприятий позволило улучшить эффективность бизнес-процесса «стратегическое управление». Многие показатели увеличились, что доказывает эффективность их внедрения.

## Список используемой литературы

1. Архелова, Е. М. Инструменты стратегического управления бизнес-процессами предприятия / Е. М. Архелова, М. Г. Ворошилова, В. В. Лихач // Студенческий вестник. – 2020. – № 14-3(112). – С. 51-52. – EDN SPIPQZ.
2. Бандурина, И. П. Стратегическое управление бизнес-процессами / И. П. Бандурина, А. И. Трегубов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 2. – С. 392-396. – DOI 10.34755/IROK.2023.31.72.001. – EDN BVKFZM.
3. Бухгалтерская отчетность ООО «Фит Лайн» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/6321101883\\_ooo-fit-layn/](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6321101883_ooo-fit-layn/).
4. Галанина Т. В., Баумгартэн М. И. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебное пособие / составители Кемерово: КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2023. URL: <https://e.lanbook.com/book/399725>.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 26.10.2021 г.). URL: <http://base.consultant.ru>.
6. Грубич Т.Ю. Процесс управления в организации [Текст] / Т.Ю. Грубич // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 114. – С. 754-770.
7. Евсеева, И. А. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент стратегического управления предприятием / И. А. Евсеева, Т. А. Агальцова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 3-1. – С. 48-53. – DOI 10.17513/vaael.1611. – EDN XUPPVX.
8. Кириллина Ю. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Ю. В. Кириллина, И. А. Семичастнов. Москва: РТУ МИРЭА, 2022. 140 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/256733>.
9. Кокодей, Т. А. Моделирование и имитация бизнес-процесса стратегического управления предприятием пищевой промышленности в Adonis:CE / Т. А. Кокодей, Т. И. Ломаченко, А. А. Пахомова // Друкерровский

вестник. – 2019. – № 5(31). – С. 160-171. – DOI 10.17213/2312-6469-2019-5-160-171.

10. Кравченко А. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. В. Кравченко, Е. В. Драгунова, Ю. В. Кириллов. Новосибирск: НГТУ, 2020. URL: <https://e.lanbook.com/book/152364>.

11. Курносова О.А. Модель управления бизнес-процессами в интегрированных цепочках создания ценности промышленных предприятий [Текст] / О.А. Курносова // Первый экономический журнал. – 2023. – № 3 (333). – С. 79-84.

12. Лукьянова А.В. Подходы к стратегическому управлению бизнес-процессами проекта [Текст] / А.В. Лукьянова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11. – № 8-1. – С. 204-210.

13. Молчанова С.М. Влияние цифровой трансформации на стратегическое обновление компаний [Текст] / С.М. Молчанова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 3. – № 9 (117). – С. 82-86.

14. Половян, А. В. Управление стратегической гибкостью предприятия: модели оптимизации бизнес-процессов / А. В. Половян, К. И. Сеницына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 3. – С. 185-194.

15. Полшков Ю.Н. Проблемы управления бизнес-процессами в машиностроительной отрасли промышленности [Текст] / Ю.Н. Полшков, А.В. Бабий // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2020. – № 1. – С. 137-147.

16. Пудеян Л.О. Применение инструментов моделирования и анализа больших данных в управлении бизнес-процессами [Текст] / Л.О. Пудеян, Е.Н. Запорожцева, Т.К. Медведская // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 53 (6). – С. 229-232.

17. Саидов А.А. Формирование концептуальной модели управления финансово-экономической безопасностью бизнес-процессов предприятия

[Текст] / А.А. Саидов, И.У. Шахтираев // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 1 (138). – С. 1453-1456.

18. Сидорова С. А. Маркетинг: учебно-методическое пособие / С. А. Сидорова. Самара: СамГУПС, 2020. URL: <https://e.lanbook.com/book/161309>.

19. Тараскина Ю. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Ю. В. Тараскина. Астрахань: АГТУ, 2021. URL: <https://e.lanbook.com/book/261212>.

20. Трофимова, Н. Н. Ключевые направления оптимизации бизнес-процессов производственного предприятия на базе внедрения технологии стратегического управления "Lean Six Sigma" / Н. Н. Трофимова // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9, № 3. – С. 89-93. – DOI 10.17747/2311-7184-2021-3-89-93. – EDN JUWCEO.

21. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 06.12.2011 № 402 (ред. от 01.01.2023). URL: <http://base.consultant.ru>.

22. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) "Об обществах с ограниченной ответственностью" URL: <http://base.consultant.ru>.

23. Baily M.B., Douglas J.E. The Role of Finance in the Economy: Implications for Structural Reform of the Financial Sector. Washington: Brookings Institution, 2019. 34 p.

24. Business process management: practical guidelines to successful implementations. London: Routledge, 2022. 165 p.

25. Li, Feifeng Process-Aware Accounting Information System Based on Business Process Management // Wireless communications and mobile computing. 2022. Volume 2022; pp 56-58.

26. Melisa F. Galasso. Governmental Accounting and Auditing Update. Wiley; 1st edition. 2020. 192 p.

27. Nowak, A. The Competency-Based Business Process Management-Employee-Centered Process Improvement for Digital Transformation // Communications in computer and information science. 2022. No 15; pp 103-117.

Приложение А

**Бухгалтерский баланс ООО «Фит Лайн»**

Таблица А.1 – Данные бухгалтерского баланса ООО «Фит Лайн» на 31.12.2021 г., 31.12.2022 г., 31.12.2023 г.

Наименование показателя	Код	31.12.2021 г.	31.12.2022 г.	31.12.2023 г.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Основные средства	1150	28 227	27 959*	23 967
Итого по разделу I	1100	28 227	27 959*	23 967
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	6 601	8 447*	7 124
Дебиторская задолженность	1230	2 867	336	234
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	26 238*	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	614	22	3 307
Прочие оборотные активы	1260	4	5	12
Итого по разделу II	1200	36 324	8 810	10 677
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>64 551</b>	<b>36 769</b>	<b>34 644</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	35 344	10 114	6 386
Итого по разделу III	1300	35 354	10 124	6 396
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	27 456	24 852	22 993*
Итого по разделу IV	1400	27 456	24 852	22 993*
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	-	-	4 021
Кредиторская задолженность	1520	1 741	1 793	1 234
Итого по разделу V	1500	1 741	1 793	5 255
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>64 551</b>	<b>36 769</b>	<b>34 644</b>

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Фит Лайн»

Таблица Б.1 – Данные отчётов о финансовых результатах ООО «Фит Лайн» за 2021 г., 2022 г., 2023 г.

Наименование показателя	Код	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Выручка	2110	28 395	28 102	16 822
Себестоимость продаж	2120	(15 282)	(21 986)	(16 330)
Валовая прибыль (убыток)	2100	13 113	6 116	492
Управленческие расходы	2220	(8 638)	(2 246)	(4 331)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 475	3 870	(3 839)
Проценты к уплате	2330	(1 248)	(1 549)	(759)
Прочие доходы	2340	24	-	1 745
Прочие расходы	2350	(488)	(505)	(305)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 763	1 816	(3 158)
Налог на прибыль	2410	(642)*	(723)	(453)
Прочее	2460	(60)	(67)	(117)
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 061	1 026	(3 728)

## Приложение В

### Анализ основных бизнес-процессов сети фитнес-клубов ООО «ФитЛайн»

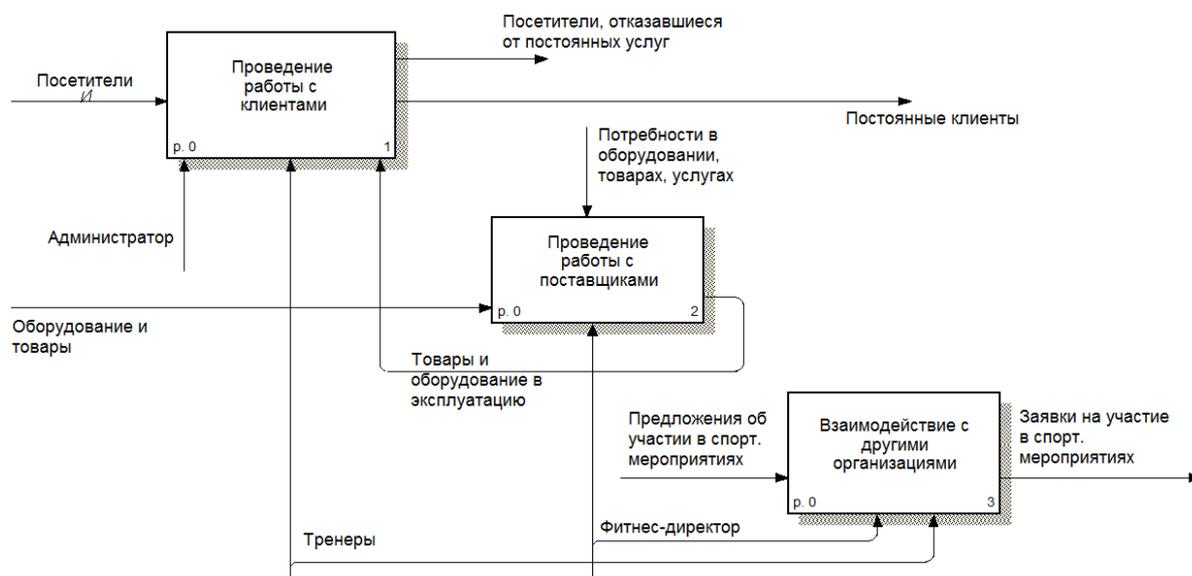


Рисунок В.1 - Диаграмма «Осуществление физкультурно-оздоровительной деятельности»



Рисунок В.2 - Диаграмма «Проведение работы с клиентами»

## Продолжение Приложения В

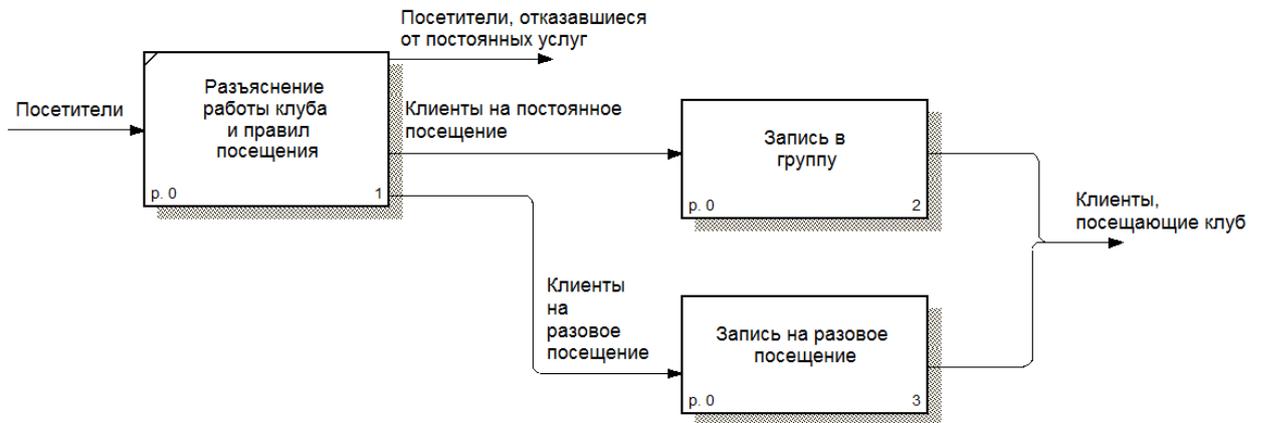


Рисунок В.3 – Диаграмма «Проведение работы с новыми посетителями»

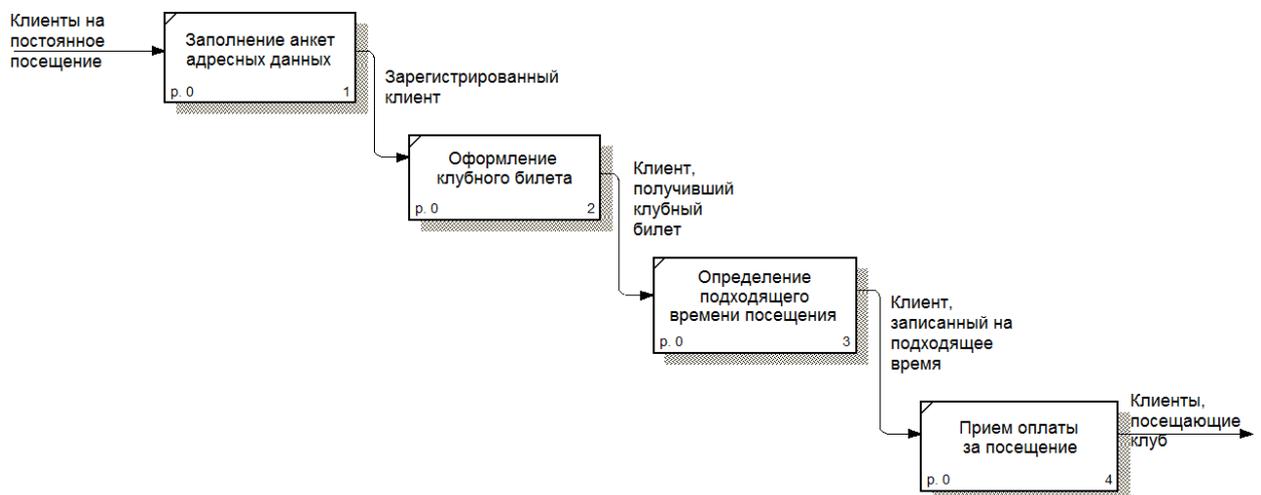


Рисунок В.4 - Диаграмма «Запись в группу»

## Продолжение Приложения В

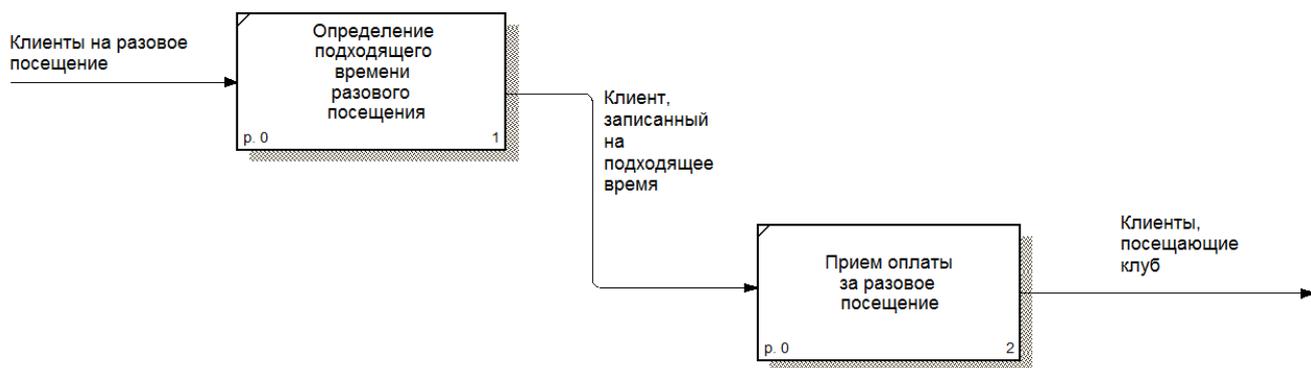


Рисунок В.5 – Диаграмма «Запись на разовое посещение»

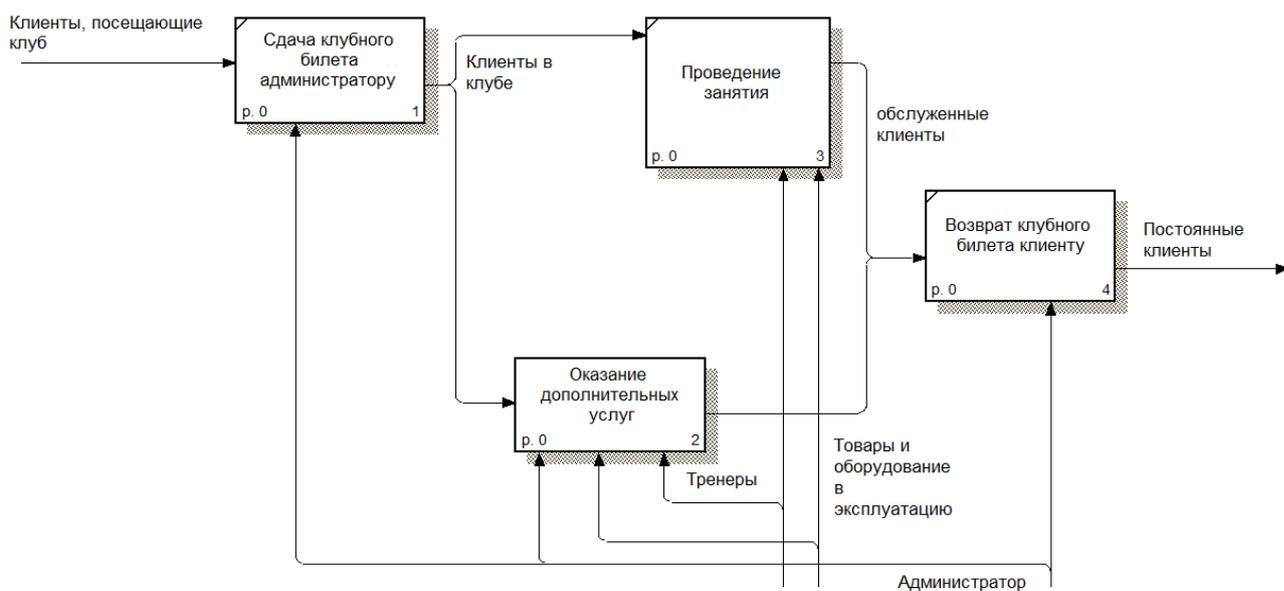


Рисунок В.6 – Диаграмма «Обслуживание клиентов»

## Продолжение Приложения В

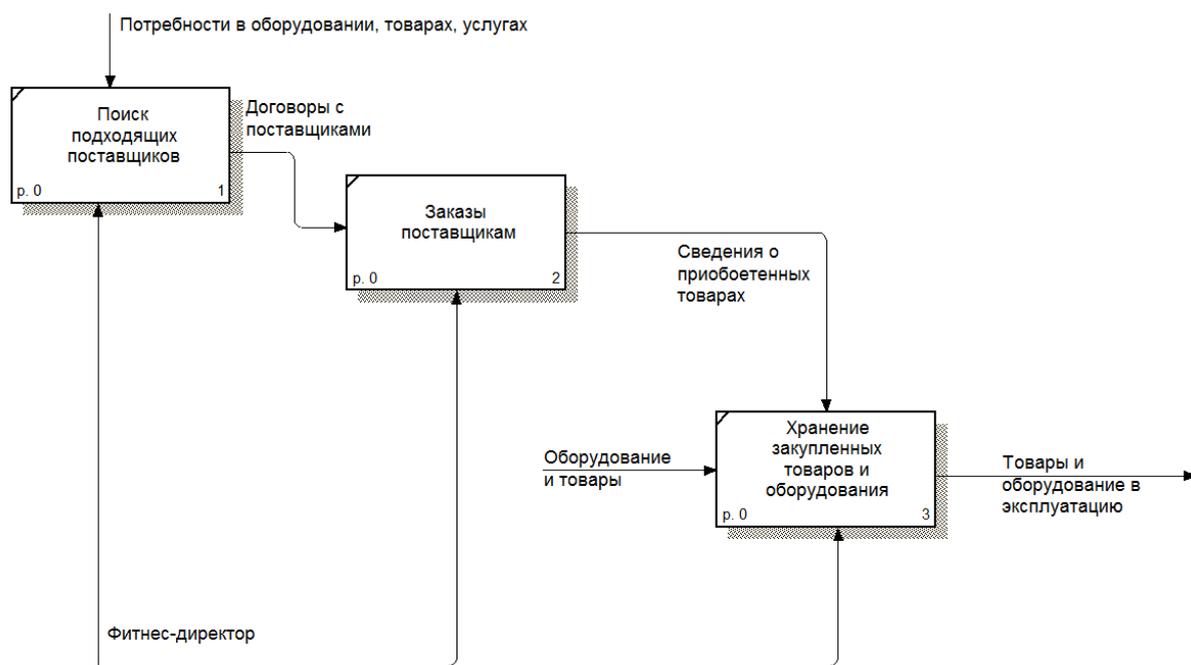


Рисунок В.7 – Диаграмма «Оказание дополнительных услуг»

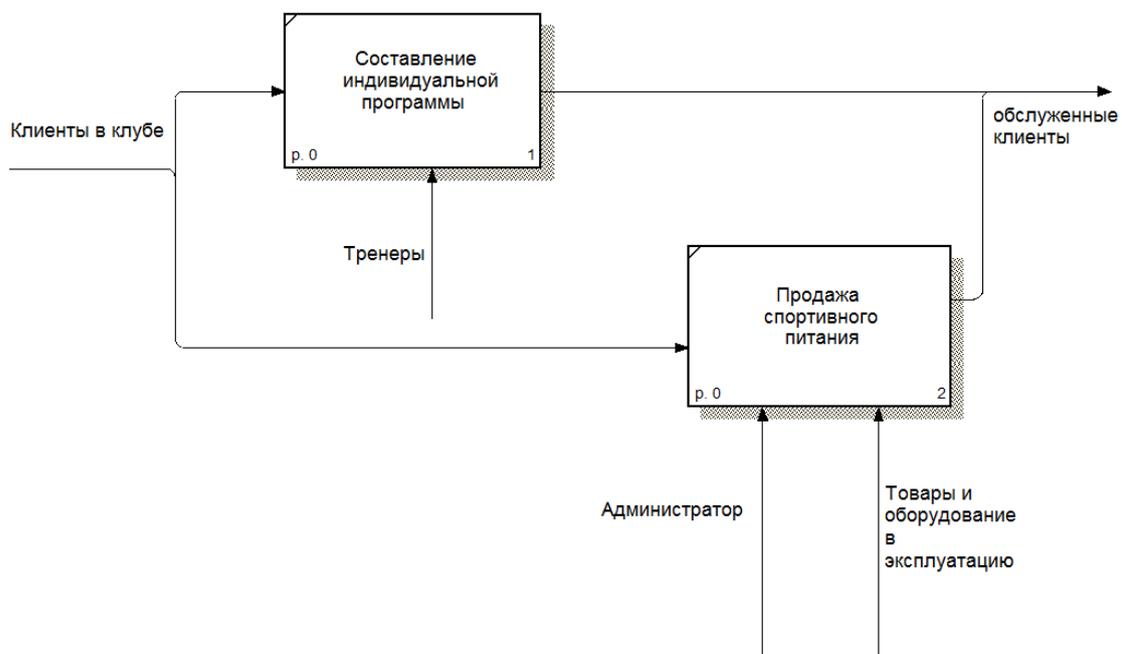


Рисунок В.8 – Диаграмма «Проведение работы с поставщиками»

## Приложение Г

### Стратегия развития сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн»

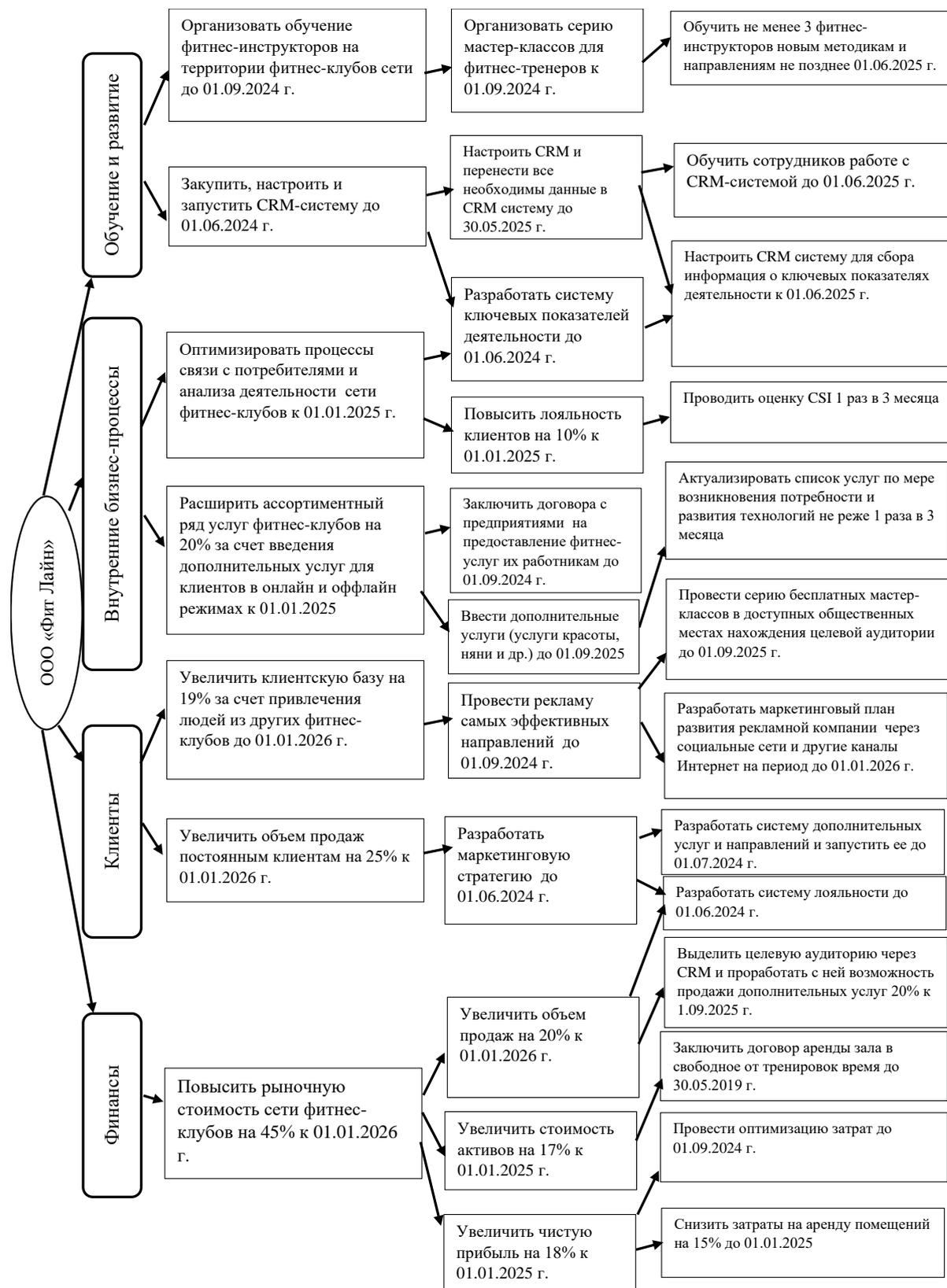


Рисунок Г.1 - Стратегия развития сети фитнес-клубов ООО «Фит Лайн»

## Приложение Д

### Совершенствование бизнес-процессов через внедрение CRM системы «1С:Фитнес клуб»

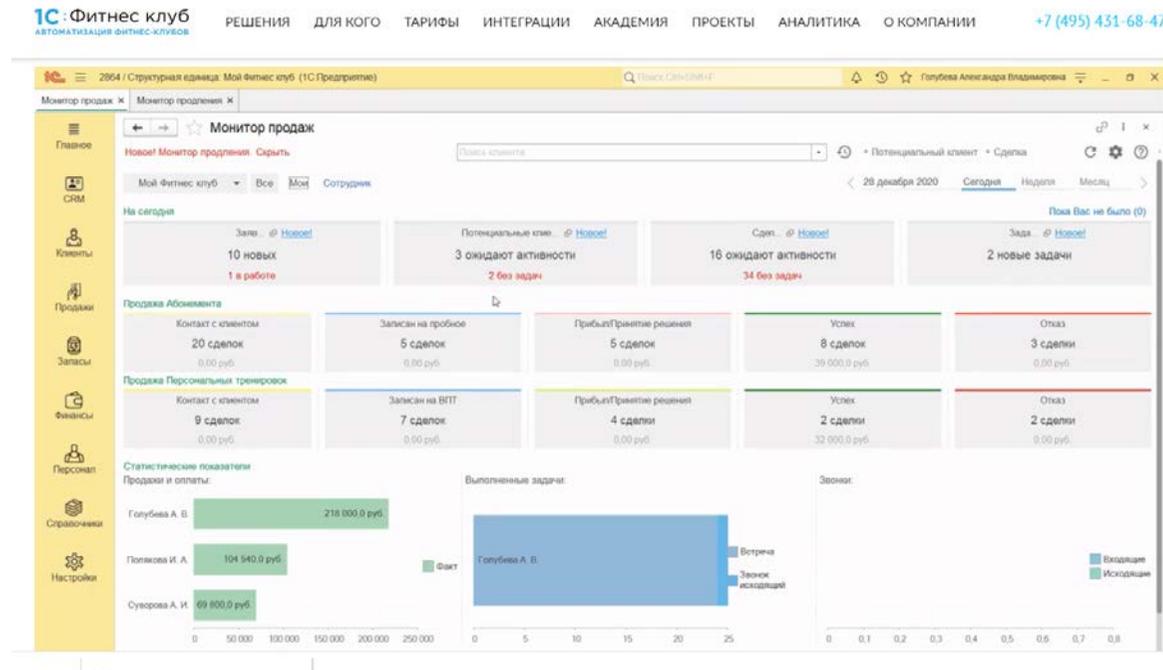


Рисунок Д.1 - CRM-система (интерфейс - монитор продаж)  
установки и внедрения CRM система «1С:Фитнес клуб»

Продолжение Приложения Д

## ВОВЛЕКАЕМ В ТРЕНИРОВОЧНЫЙ ПРОЦЕСС

3 ЭТАП УДЕРЖАНИЕ

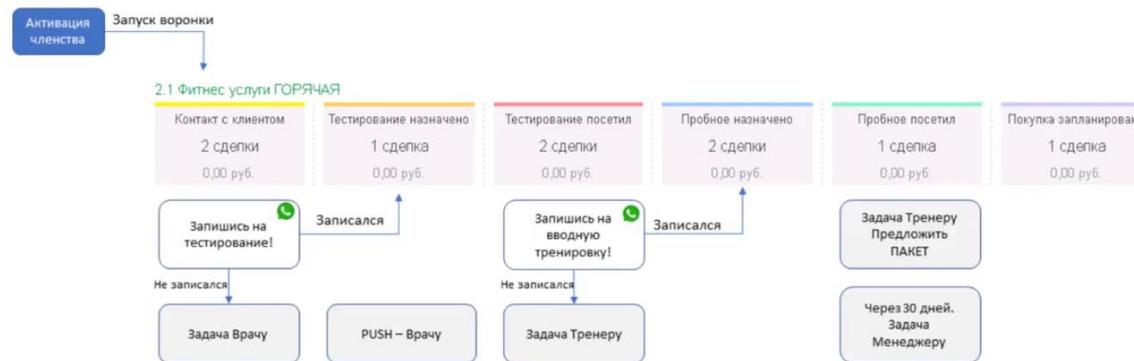


Рисунок Д.2 - Проработка процесса удержания клиентов с использованием CRM-системы

## Приложение Е

### Совершенствование бизнес-процесса ведения учёта клиентов и визитов клиентов

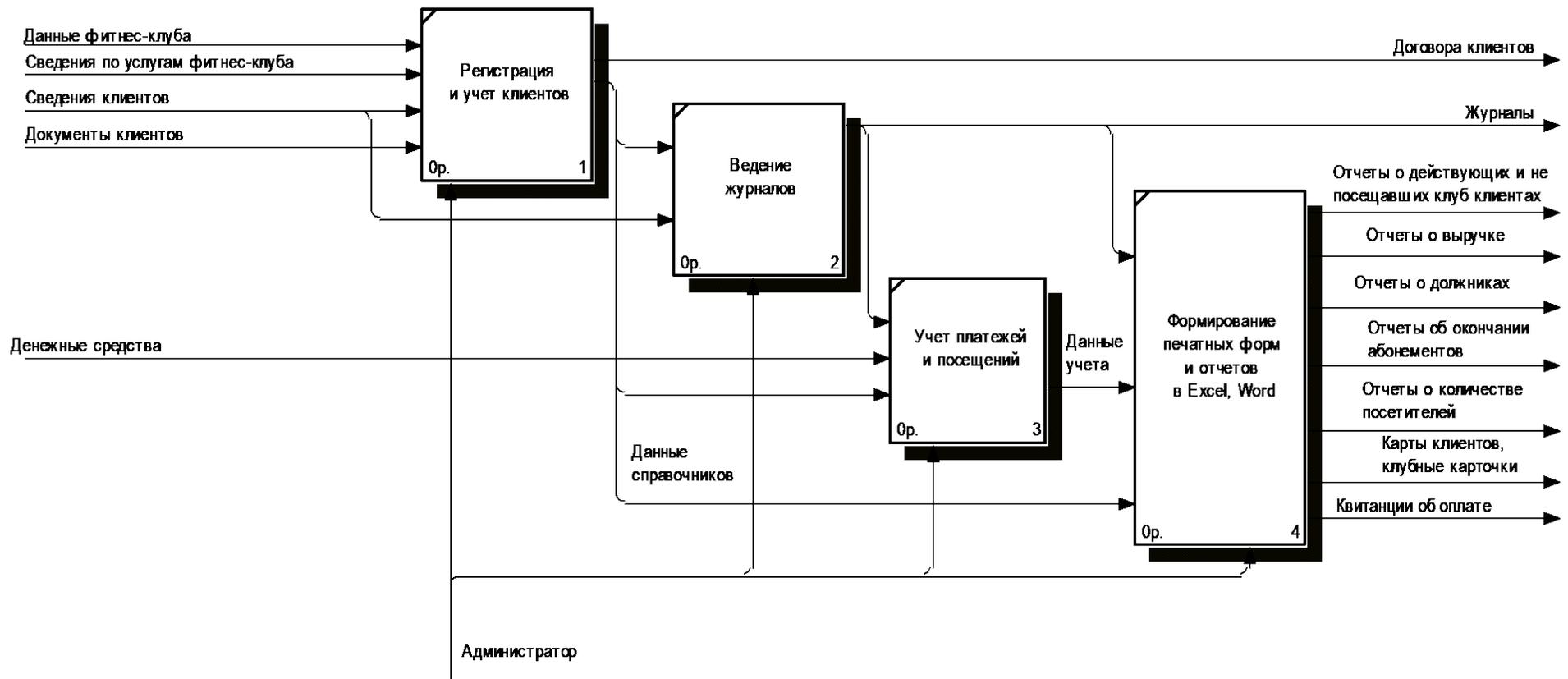


Рисунок Е.1 - Модель бизнес-процесса «Регистрация и учет клиентов» AS-IS

## Продолжение Приложения Е

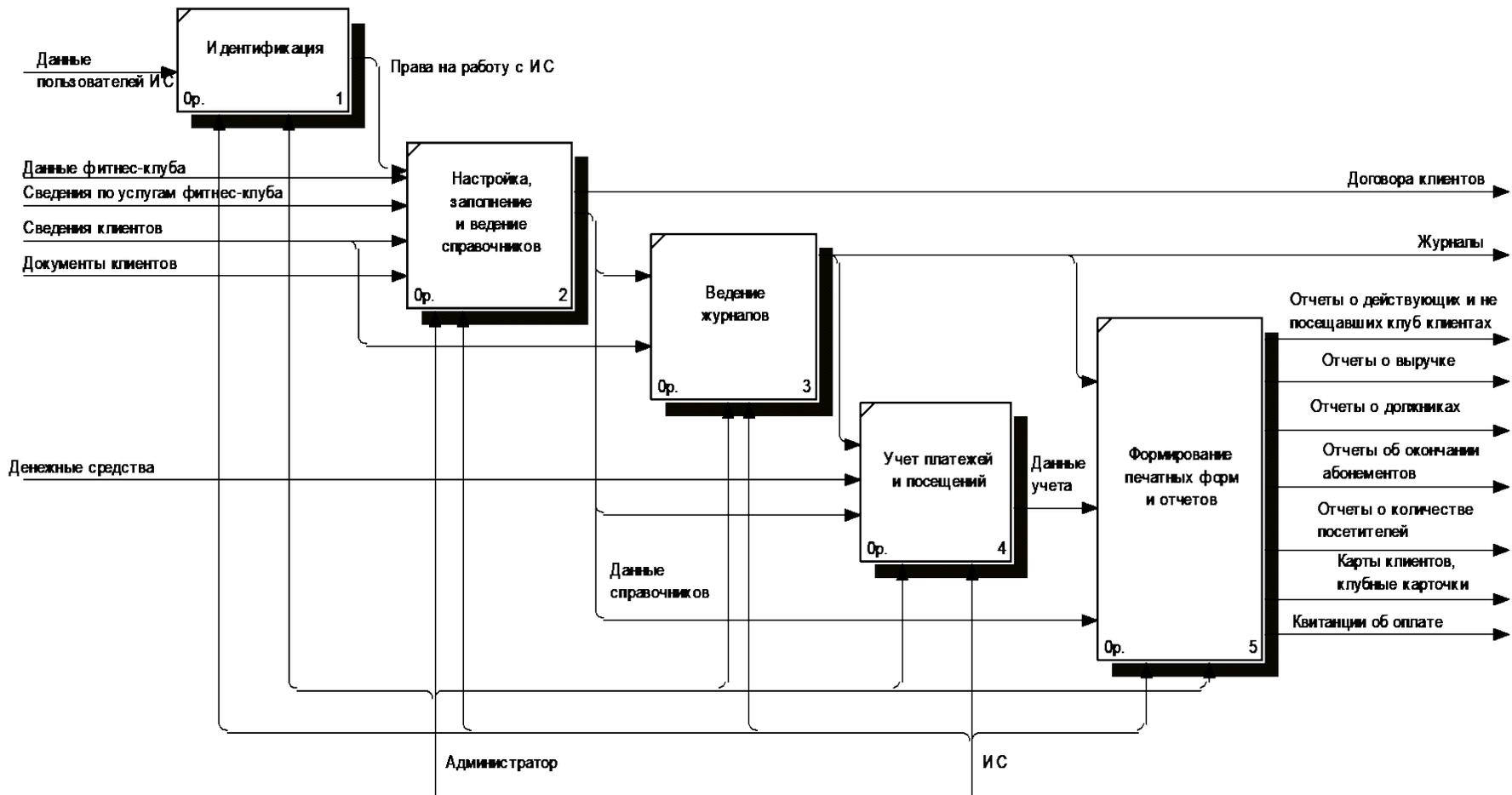


Рисунок Е.2 - Процесс ведения учёта клиентов и визитов клиентов в ИС ООО «Фит Лайн»