

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики
Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ В
СФЕРЕ УСЛУГ (на примере фитнес клуба «ОЛИМП»)**

Работу выполнила:
студентка IV курса очной формы
обучения, специальность 38.03.02
«Менеджмент»
Филимонова Анастасия Сергеевна

(подпись)

<p>«Допущена к защите в ГАК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2018 г.</p>	<p>Научный руководитель: доцент, кандидат технических наук Приходченко Владимир Прокофьевич _____ (подпись)</p>
--	---

ПЕРМЬ
2018

Оглавление

Введение.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты изучения управления инновационными проектами в сфере фитнес услуг	6
1.1 Сущность и общая характеристика инноваций и инновационных процессов в сфере услуг.....	6
1.2 Особенности управления инновационными процессами в сфере фитнес услуг.....	10
1.3 Совершенствование управления в области информационно-технологических инноваций в сфере услуг	16
ГЛАВА 2. Анализ инновационного потенциала Фитнес клуб "Олимп".....	24
2.1 Общая характеристика Фитнес клуб "Олимп"	24
2.2 Оценка эффективности деятельности Фитнес клуба Олимп.....	26
2.3 Анализ управления инновационным проектом в сфере услуг Фитнес клуба Олимп	37
ГЛАВА 3. Разработка проектных мероприятий	47
3.1 Технология внедрения проектного решения.....	47
3.2 Сценарий проектных решений	49
3.3 График Ганта	61
Заключение	72
Литература	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	80

Введение

Актуальность темы исследования в выпускной квалификационной работе. В современном мире все большее число людей, причем из разных социальных групп, осознают необходимость вести здоровый образ жизни. Они стремятся к увеличению продолжительности и повышению качества своей активной жизнедеятельности в политической, экономической или культурной сферах. При этом большинство из них понимает, что это может быть достигнуто только благодаря наличию и поддержанию высокого уровня функциональных возможностей организма. Именно этот уровень позволяет человеку успешно справляться с ежедневными производственными (профессиональными) и бытовыми физическими и психологическими нагрузками; быть менее подверженным различным заболеваниям и легче их переносить; приобрести прекрасный «конкурентоспособный» внешний вид и стойкую уверенность в своих силах в любых возможных, порой критических, жизненных ситуациях.

В настоящее время, при всем многообразии видов и средств оздоровительной физической культуры и массового спорта, значительная часть инновационных технологий появляется, а затем находит свое широкое применение в сфере фитнеса. Индустрия фитнес-услуг наиболее оперативно и точно реагирует на постоянно изменяющиеся социально-культурные запросы общества в этом сегменте и создает оптимальные условия для развития новых направлений и видов двигательной активности. При этом и сам фитнес вбирает в себя все лучшее, что было разработано ранее в научном, методическом и практическом плане в оздоровительной, лечебной и адаптивной физической культуре; различных видах спорта; рекреации и реабилитации; атлетической, ритмической, восточной и других видах оздоровительной гимнастики.

В «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года» одной из важных поставленных задач является увеличение доли граждан Российской Федерации, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности

населения до 40 % в 2020 году. 1 В 2015 г. этот показатель составил 31,7%.2 На реализацию этой задачи направлены в том числе и действия коммерческих физкультурно-спортивных организаций. Но, по мнению экспертов фитнес-индустрии, подавляющее большинство фитнес-клубов в нашей стране годами балансируют на грани убыточности, немногим из них удается сохранить клиентскую базу и поддерживать лояльность клиентов. Исходя из этого, выявление инноваций и инновационных технологий анализа особенностей поведения потребителей фитнес-услуг обусловлено также необходимостью создания стратегий привлечения населения к занятиям фитнесом и выработки практических решений для удержания вовлеченных клиентов.

Разработка научно-теоретических основ фитнеса, анализ фитнес-технологий в различных видах физической культуры, использование фитнеса для оздоровления людей разного возраста широко представлены в работах (О.А. Богданов, 1992; Е.Г. Кирилова, 1997; А.Г. Комков, 2000; М.Ю. Золотова, 2001; О.Г. Киевская, 2001; Я.В. Жигалова, 2003; М.С. Казакова, 2003; Е.К. Гильфанова, 2011; Н.В. Косачева, 2012; Ж.Г. Аникиенко, 2013; Е.А. Поньрко, 2013; Н.И. Романенко, 2013).

Цель работы - выявить Особенности управления инновационным проектом и разработать мероприятия по совершенствованию управления инновационными проектами в сфере услуг Фитнес клуба «Олимп».

Для достижения цели необходимо решить ряд последовательных задач:

1. Изучить теоретические аспекты изучения управления инновационными проектами в сфере фитнес услуг;
2. Провести анализ инновационного потенциала Фитнес клуба «Олимп»;
3. Разработать мероприятий по совершенствованию управления инновационными проектами в сфере услуг Фитнес клуба Олимп.

Объектом исследования выступает фитнес клуб Олимп. Предметом исследования является управление инновационным проектом в фитнес сфере услуг.

В качестве основных методов исследования были использованы теоретический анализ и обобщение документальной и специальной литературы; анализ учебных программ в образовательных учреждениях и фитнес-клубах; обобщение передового педагогического и физкультурно-образовательного опыта; психолого- педагогические методы; методы математической статистики.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Во введении раскрывается актуальность работы, обосновывается проблема, формулируется объект, предмет, цель и задачи исследования, теоретическая значимость работы, методы исследования.

В первой главе изучены теоретические аспекты изучения управления инновационными проектами в сфере фитнес услуг, а именно: сущность и общая характеристика инноваций и инновационных процессов в сфере услуг; особенности управления инновационными процессами в сфере фитнес услуг; совершенствование управления в области информационно-технологических инноваций в сфере услуг.

Во второй главе проведен анализ инновационного потенциала Фитнес клуб "Олимп", а именно: дана общая характеристика Фитнес клуба "Олимп"; определена оценка эффективности деятельности Фитнес клуба Олимп; проанализирована организация управления инновационным проектом в сфере услуг Фитнес клуба "Олимп".

В третьей главе на основе анализа проведена разработка проектных мероприятий, дана технология внедрения проектного решения, определен сценарий проектных решений и сформирован график Ганта проекта, определена экономическая эффективность проекта с целью совершенствования организации управления инновационным проектом в сфере услуг Фитнес клуб "Олимп".

Работа написана на 82 страницах, содержит 14 рисунков, 13 таблиц, -- приложений и содержит 60 источников литературы.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты изучения управления инновационными проектами в сфере фитнес услуг

1.1 Сущность и общая характеристика инноваций и инновационных процессов в сфере услуг

Сфера услуг - это совокупность отраслей, деятельность которых направлена на производство услуги [2]. Вторая половина XX в. характеризуется активным ростом сферы услуг. Это заставило статистиков уделять сервису достаточное внимание. В отраслевой классификации NACE (Европейская классификация видов экономической деятельности) сфера услуг представлена в 13 разделах (торговля, перевозка, хранение, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания, информация и связь, финансовая и страховая деятельность, деятельность по операциям с недвижимым имуществом, образование, социальные услуги и т.д.). Весь этот спектр видов деятельности квалифицируется как “оказание услуг” [3].

Однако до 90-х гг. прошлого века сервисные инновации не ассоциировались с технологическими новшествами. Последние считались прерогативой обрабатывающей промышленности. Сфера услуг была лишь имитатором этих инноваций. Постепенно становится очевидным, что сфера услуг превратилась в одного из самых актуальных пользователей технологических инноваций. Сфера услуг - такой же сектор экономики, как и остальные, но ее продукция - не обычный товар, а плод взаимодействия с заказчиком. Следовательно, теории и концепции, успешно применяемые в материальном производстве, могут быть отнесены к инновациям в сфере услуг. Такой подход называют ассимиляционным [4]. К этой концепции относится модель Абернаси-Аттербек материального производства [5], согласно которой появление нового класса продуктов сопровождается появлением множества разновидностей продуктов этого класса, и лишь затем инновационная

деятельность сосредотачивается на повышении эффективности производства данной продукции.

В то же время технологические инновации в сервисе имеют свою специфику. Исходя из специфичности, продуктовые инновации в сфере услуг имеют “обратный жизненный цикл” [6]. Инновационным услугам в этом контексте более соответствует модель обратного продуктового цикла, разработанная Баррасом. Инновации в сфере услуг начинаются с использования новых технологий (как правило, уже освоенных в продуктовых отраслях) для увеличения эффективности предоставляемых услуг (при этом их характер принципиально не меняется). В конечной фазе модели Барраса происходит генерация, появление качественно новой услуги. Эту концепцию называют разграничительной [7]. Фактически, исходя из этой концепции, сфера услуг и осуществляемая в ней деятельность, носит специфический характер, что проявляется в ряде аспектов.

Большое значение при осуществлении сервисных инноваций отводится стратегии управления человеческими ресурсами. Недостаток квалифицированных сотрудников в сфере услуг является главным барьером для осуществления успешной инновационной деятельности. Для производственных предприятий этот показатель не является определяющим.

Организации сферы услуг в меньшей степени тяготеют к приобретению основных фондов для осуществления инноваций, нежели предприятия сферы материального производства. В сервисном секторе меньший процент доходов компании направляется на осуществление инноваций (это нехарактерно для таких техноемких услуг, как сотовая связь и другие телекоммуникации).

В настоящее время все большее значение во всех отраслях экономической деятельности, в том числе и в сервисной, приобретает *интерактивность*. В сервисе она облегчает связь сервисных структур и предприятий с клиентами с целью более полного и точного выявления потребностей последних. Интерактивность - это система многообразных связей, отношений между сервисными предприятиями и потребителем, она может носить длительный

характер. В качестве примера можно привести туристский продукт, обслуживание в SPA-салонах, консалтинговые услуги и т.д. Потребитель при получении услуги попадает в особую атмосферу, которую можно охарактеризовать понятием “сервисный ландшафт” [8].

Взаимодействие производителей и потребителей услуги отличаются протяженностью и в пространстве. Предоставление услуги часто требует совместных производственных затрат, когда потребитель не просто физически присутствует при оказании услуги, но и участвует в ее проведении, например, запуск сервиса поисковой компанией “Яндекс”. Основная цель пользователей поисковой системы - найти нужную информацию, При этом обычно поиск информации является и конечной целью. Но иногда пользователь желает совершить какое-либо действие. Например, пользователю необходима не только информация о регистрации на рейс, но и возможность эту регистрацию осуществить. Интерактивное взаимодействие поставщика и потребителя оказывает большое влияние на сервисные инновации. На его базе могут быть созданы инновации, предполагающие установление новых взаимосвязей и каналов совместной деятельности. Кроме того, введение систем самообслуживания и оказания услуг в режиме онлайн способствует обучению и изменению поведенческих характеристик как производителя, так и потребителя услуг. Интерактивные связи предполагают схему взаимодействия посредством Интернета. Основные интерактивные структуры представляются в виде интеркаталогов, бизнесканалов и виртуальных офисов.

Для смягчения неопределенности, связанной с нематериальностью услуги, необходимо подобрать нечто осязаемое, по которому возможно определить качество этих услуг. Например, при выборе отеля за основу берут количество звезд, а при входе в ресторан обращают внимание на внешний вид, ухоженность и общий вид здания. Фактически, о качестве нематериальной услуги клиент судит по факторам материального характера. Разница между товаром и услугой основывается на степени их осязаемости. Так, специалисты отдела продаж гостиницы не могут взять с собой на рынок гостиничные

номера. Чтобы продемонстрировать товар, они могут только показать фотографии номеров, таким образом, материализовав предлагаемую услугу. Те же цели преследуют рекламные буклеты, открытки. При создании услуг используются материальные предметы, необходимые для придания услугам определенных потребительских свойств - ремонт и техническое обслуживание и.т.д. Но большинство услуг носит нематериальный характер, это исходит из того, что многие услуги нельзя хранить, транспортировать, демонстрировать до продажи. В связи с этим в сервисных инновациях уделяют большое внимание на создание сопутствующих к услугам товаров.

Так какой же подход, какая концепция более полно отображает инновационные процессы в сервисе? Каждая имеет свое логическое обоснование. Сторонники ассимиляционного подхода настаивают на том, что основные свойства промышленных продуктов и услуг совпадают. Сфера услуг - такой же сектор экономики, как и прочие. Поэтому теории и концепции, разработанные применительно к сфере материального производства, могут быть применимы к инновациям в сфере услуг. Приверженцы разграничительного подхода утверждают, что как сама сфера услуг, так и осуществляемая в ней деятельность носит специфический характер. Поэтому анализ сервисных инноваций требует новых теорий. По мнению таких исследователей, как Й. Майлс, Ф. Галло, Р. Кумбс, анализировавших ассимиляционный и разграничительный подходы, нужно преодолеть разногласия и выработать единый комплексный подход [9]. Он позволит сформировать общую платформу для разработки комплексной инновационной политики, поможет лучше отразить важные изменения в современной экономике.

У индустриальных и сервисных инноваций есть как сходства, так и существенные отличия. Некоторые особенности сервисных инноваций присущи и промышленным инновациям. Промышленные компании используют сервисные инновации - обслуживают процесс использования продукта (программное обеспечение компьютеров, послепродажное обслуживание).

Производство товаров становится все более похожим на сферу услуг вследствие изготовления продуктов в соответствии с заданными потребителями спецификациями. В то же время некоторые отрасли сферы услуг приобретают черты индустриализации. Услуги становятся более техноемкими, а их производство приобретает индустриальный характер.

Таким образом, услуга - это взаимоотношение как в сервисной сфере, оказывающей услуги потребителю, так и в производственной, снабжающей потребителя товарами, результат любой экономической деятельности, ценностно-ориентированной и направленной на удовлетворение потребностей потребителя.

1.2 Особенности управления инновационными процессами в сфере фитнес услуг

В последние годы представления о фитнесе значительно расширились. Фитнес подразумевает не только выполнение физических упражнений, основанных на научных знаниях анатомии, физиологии и правильного питания, но также призван формировать образ жизни современного, гармонично развитого человека, рассматривается как способность достижения им успеха в других видах деятельности.

С этой точки зрения фитнес-услуги можно рассматривать в качестве инновации, поскольку они являются не просто новой возможностью удовлетворения потребностей потребителя, но новым способом, который обеспечивает возможность получения дополнительного экономического или социального эффекта.

Суть инновационного процесса дискретна, в своем развитии инновационный процесс проходит несколько определенных этапов, начиная от идеи создания и заканчивая предоставлением готовой услуги.

Инновационная деятельность, по мнению большинства исследователей, представляет собой последовательную реализацию этапов инновационного

цикла: от инновационной идеи к внедрению [1; 2; 3; 4]. Специфика инновационного процесса и управления им определяет именно вид инноваций.

Для большинства организаций сферы услуг процесс разработки новой услуги (далее - РНУ) чаще всего является бессистемным или делом «случая» без разработки более формальных структур процессов поиска и выбора идей [11, с. 62].

Только в некоторых отраслях сервисного сектора процесс разработки новых услуг формализован. Так, разработка инноваций при оказании фитнес услуг осуществляется по установленным правилам и процедурам чаще чем в других секторах сферы услуг. В таком случае инновационный процесс организован аналогичным образом, что и проекты НИОКР в промышленности [7, с. 540].

Несмотря на то, что явные отличия услуг от товаров оказывают непосредственное влияние на процесс РНУ, руководство организаций сферы услуг, как правило, не устанавливает формальных процедур для этого процесса. В данном параграфе мы рассмотрим как характеристики услуги могут влиять на процесс РНУ и выделим особенности инновационного процесса в организациях сферы услуг.

1. Определение тенденций инновационного развития. Зачастую в течение длительного периода времени между организацией и заказчиком услуги вырабатывается определенный тип взаимодействия. В этой связи для самой организации может оказаться сложным определение степени, в которой индивидуализированные услуги должны отличаться от услуг стандартизированных.

Таким образом, трудно распознать момент, когда у организации возникает необходимость использовать принципы инновационного менеджмента. Руководство организации может не видеть «возможности предоставления новой услуги другим потенциальным заказчикам» [9, с. 200, 212]. Кроме того, организации могут не рассматривать инновации как необходимость для развития сервисной деятельности.

2. Новые услуги можно скопировать у конкурентов. Нематериальность услуг является ключевым фактором, который оказывает влияние на процесс разработки организациями сферы услуг новой продукции. Создать новые услуги намного легче, чем разработать готовые изделия [5].

3. Это связано с отсутствием необходимости получения патентов, прототипов или крупных инвестиций в производство. В то же время, услуги легче копировать. По мнению К.Дж. Изингвуда, результатом этого является менее формализованный подход к разработке новых услуг [6].

Сервисные организации в массе своей полагаются на свою способность быстро реагировать на инновации конкурентов. Следует, однако, понимать, что на практике существует много исключений из этого правила, например, оказание инжиниринговых услуг требует от производителя наличия большого объема профессиональных знаний и навыков, и, соответственно, их сложнее копировать.

4. Упрощенный процесс завершения проектов по РНУ. Услуги чаще всего оказываются по заказу. В связи с трудоемкостью предоставления услуг, текущие материально-денежные затраты составляют большую часть затрат на разработку. Проекты по РНУ реализуются проще и завершаются быстрее по сравнению с разработкой готовых изделий. Несомненно, это не относится к некоторым конкретным секторам сферы услуг, например, к сфере банковских и телекоммуникационных услуг.

Несохраняемость услуги - ее свойство, состоящее в том, что услугу невозможно «хранить». Тестирование новых услуг намного сложнее, поскольку отсутствует прототип. В этой связи распространенной является практика, когда РНУ осуществляется методом проб и ошибок путем постепенной модернизации новой услуги после ее внедрения. В этом процессе потребители играют важную роль, поскольку обратная связь необходима для улучшения качества предоставляемых услуг.

5. РНУ по большей части - произвольный процесс. Основываясь на классификации сервисных инноваций на радикальные и инкрементные, можно утверждать, что в сфере услуг существует два типа инновационных процессов:

1) крупномасштабные, формально управляемые инновационные процессы, аналогичные проектам НИОКР в производственной сфере. Этот тип относится к ограниченному ряду секторов сферы услуг, например, финансовому сектору;

2) менее формализованный подход с постепенной модернизацией новой услуги. Такие организации, как правило, не внедряют системы управления исследованиями и разработками.

В таблице 1 обобщены особенности инновационного процесса в сфере услуг.

Учитывая тот факт, что инкрементные инновации получили гораздо более широкое распространение в сфере услуг, и с учетом вышеуказанного влияния характеристик услуги на инновационный процесс, закономерным является тот факт, что процесс РНУ в большинстве случаев происходит бессистемно.

Представляется, главной причиной этого является то, что организации не используют возможности для внедрения инноваций, достаточного внимания формализации процесса внедрения инноваций не уделяется [10], в то время как в зарубежной литературе существует немало эмпирических исследований, доказывающих, что организации, признанные успешными в области РНУ, применяют именно формализованный подход к инновационному процессу [8].

Таким образом, успешное внедрение инноваций в сфере услуг необходимо рассматривать как управляемый процесс.

На практике РНУ, как правило, осуществляется организациями сферы услуг произвольно. Новые услуги легко скопировать и, поскольку есть недостаток технологической составляющей, менеджеры организации не всегда могут увидеть возможность для новой инновации при возникновении изменений.

Особенности инновационного процесса в сфере услуг

Тема	Различия в сфере производства
<p>Инновационные процессы в сфере услуг и производстве</p>	<p>Новые технологии не являются критерием оценки изменений: внедрение новых услуг чаще всего не требуют технологий, чего нельзя сказать о производстве новых товаров. Сфера услуг меньше всего или вообще не требует НИОКР.</p> <p>Зачастую нет никаких различий между инновационным процессом при разработке продуктов и услуг. Внедрение инноваций в сфере услуг не ограничено изменениями в области предоставления услуг (инновационный продукт), так как они обычно связаны с изменениями в процессе доставки, а также для взаимодействия с клиентскими приложениями (процессная инновация).</p> <p>Процесс внедрения инноваций в основном связан с небольшими и постепенными изменениями. По сравнению с процессом производства выпускаемой продукции, количество радикальных инновационных технологий, внедренных за это время, пропорционально меньше.</p>
<p>Процесс разработки новых услуг (РНУ)</p>	<p>Некоторые инновации в сфере услуг трудно распознать. Они могут быть связаны с незначительными и постепенными изменениями, что и мешает проследить инновационный процесс, тогда как это изменение на самом деле и является инновацией. Это приводит к менее официальному подходу к организации РНУ и ценообразованию. Исключением, как правило, являются банковские и телекоммуникационные услуги, а также услуги крупных сервисных организаций.</p> <p>Организации сферы услуг, обычно относятся к РНУ как к случайному процессу. Это отражается и на политике</p>

Предпосылки успеха	Проблемы коммуникаций являются большим препятствием в продвижении инновационных проектов. К примеру, отсутствие физического прототипа и трудность воспроизведения рыночной конъюнктуры осложняют процесс тестирования услуг. Инновации в сфере услуг легко копировать. Анализ рынка
Результаты	В силу таких характерных особенностей услуги, как нематериальность и неоднородность, эффективность инноваций в этой области оценить сложнее, чем в

Разработка новых услуг обычно происходит в произвольном порядке. Более структурированный подход к процессу РНУ повысит эффективность управления. Процесс РНУ заметно отличается от процесса разработки новых продуктов.

Однако, поскольку различие между товарами и услугами представляется нам в некоторых случаях размытым, полностью отказываться от промышленных моделей разработки нового продукта не стоит. Процесс РНУ может привести к выпуску различной инновационной продукции в зависимости от изменений концепции обслуживания, клиентского интерфейса, системы доставки и технологических возможностей.

Инновационные усилия организации могут возыметь эффект в виде финансовой выгоды, повышения потребительской ценности и стратегического долгосрочного успеха. Кроме того, внедрение инноваций в сфере оказания услуг может привести к изменениям рыночных условий: успешное внедрение новой услуги в определенном секторе заставит другие компании последовать этому примеру.

1.3 Совершенствование управления в области информационно-технологических инноваций в сфере услуг

В связи с кризисным состоянием проблемы снижения здоровья подрастающего поколения в физкультурном образовании особую актуальность приобретает разработка здоровьесберегающих технологий для детей и подростков, предназначенных для формирования, сохранения и укрепления их здоровья. Вместе с тем здоровьесберегающие технологии в физической культуре, по своей сути, входят в более широкое понятие «оздоровительные технологии», уже существовавшие ранее в оздоровительной физической культуре и предназначенные для жизнеобеспечения функциональных систем организма человека.

Однако большая часть появляющихся на современном этапе оздоровительных технологий связана с развитием в России фитнес-индустрии. Именно благодаря развитию фитнеса появился один из наиболее популярных терминов в физической культуре – фитнес-технологии, который встречается и в научных исследованиях, и в методических разработках, и в образовательных программах.

Рассматривая появление термина «фитнес-технологии» и его специфику, следует отметить, что данные технологии разработаны для решения задач фитнеса в соответствии с его принципами, особенностями мотивации занимающихся и т.п.

Фитнес-технологии – это, прежде всего, технологии, обеспечивающие результативность в занятиях фитнесом. Более точно их можно определить как совокупность научных способов, шагов, приёмов, сформированных в определённый алгоритм действий, реализуемый определённым образом в интересах повышения эффективности оздоровительного процесса, обеспечивающий гарантированное достижение результата, на основе свободного мотивированного выбора занятий физическими упражнениями

с использованием инновационных средств, методов, организационных форм занятий фитнеса, современного инвентаря и оборудования [4].

Анализируя возникновение фитнес-технологий, их истоки и современное содержание, следует отметить, что больше всего их появляется в фитнес-индустрии, которая, развиваясь быстрыми темпами, берет для решения своих задач всё самое ценное, наработанное за многие годы в оздоровительной физической культуре (основой являются как традиционные, так и инновационные методики, программы, технологии и др.), модернизирует и на этой основе создает фитнес-технологии, описание которых встречается как в научных исследованиях, методических разработках, образовательных программах, так и в разных видах физической культуры, где они с успехом применяются (рис. 1).

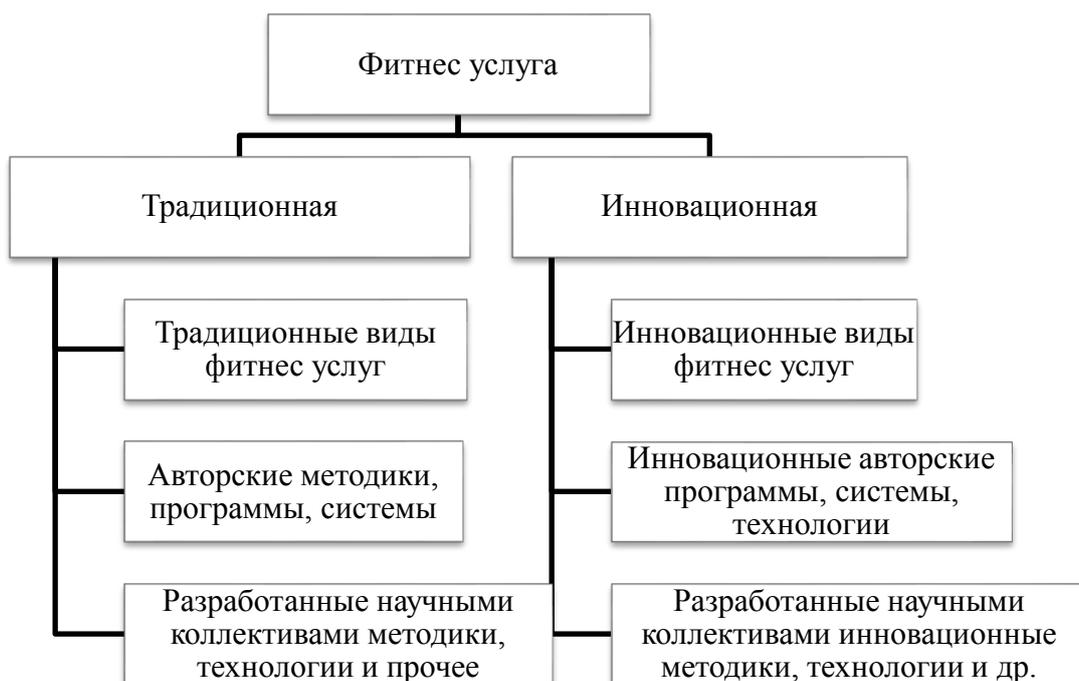




Рис. 1. Алгоритм создания фитнес-технологий

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

Однако можно отметить, что появляющиеся в фитнес-индустрии фитнес-технологии выходят далеко за её пределы и находят своё применение во всех видах физической культуры.

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

При этом следует особо подчеркнуть роль фитнес-индустрии как своеобразной «мультимедийной матрицы» в процессе появления фитнес-технологий. Под пришедшим из области информационных технологий и широко распространённым в последнее время в различных областях науки термином «мультимедийная матрица» подразумевается «материнская основа», включающая большой пласт базовой информации, связанной с той или иной отраслью знаний. С этой точки зрения мы считаем возможным рассмотреть

фитнес-индустрию как «мультимедийную матрицу» по отношению к фитнес-технологиям .

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

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

На основании исследований В.П. Моченова [2], определившего появление направлений оздоровительных инноваций, и В.И. Григорьева, В.С. Симонова [1], выделивших четыре сегмента фитнес-услуг по степени интеграции различных оздоровительных технологий, а также проведённого нами анализа содержания фитнес-программ, представленных на международных фитнес-конвенциях за последние 9 лет, были определены пять основных подходов к разработке фитнес-технологий: эклектический, синергетический, традиционно-ориентированный, синтетический и диверсификационный.

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

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

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

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

Социокультурный запрос – поиск технологий, нужной идеологической основы – модернизация – создание на имеющейся основе фитнес-технологии – трансляция во внешний мир в виде новой фитнес-услуги – получение отзыва об эффективности транслируемой технологии – корректировка и новый виток развития той или иной оздоровительной технологии на более высоком качественном уровне.

Проведенный нами анализ научно-методической литературы, педагогические наблюдения и педагогический анализ фитнес-конвенций позволил выделить ряд их общих признаков, характерных для современных научно-обоснованных технологий по фитнесу [3]. Это:

– направленность на достижение целей фитнеса (оздоровление, повышение уровня физического и психического развития, физической дееспособности, развитие физических способностей и т.д.);

– инновационность (приоритетное использование инновационных средств, методов, форм проведения занятий, современного инвентаря и оборудования);

– интегративность и модификационность (интеграция средств и технологий из разных видов физической культуры как отечественной, так и зарубежных стран; их модификация);

– вариативность (разнообразие средств, методов, форм проведения занятий);

– мобильность (быстрая реакция: на спрос населения на те или иные виды двигательной активности; на появление нового инвентаря и оборудования; на изменение внешних условий);

– адаптивность к контингенту занимающихся, простота и доступность;

– эстетическая целесообразность (использование средств искусства (музыкальное сопровождение, элементы хореографии и танца), ориентация на воспитание «школы движений» и т.д.);

– эмоциональная направленность (повышение настроения, позитивный эмоциональный фон);

– мониторинг (педагогический и врачебный контроль за занимающимися);

– результативность, удовлетворённость от занятий.

Условием для грамотной разработки фитнес-технологий, достижения их эффективности и комплексности оздоровительной направленности (повышение уровня физического, психического и социального здоровья) являются единые требования к ее составлению. К ним относятся: конкретно поставленная цель и задачи; научно-обоснованный подбор средств и методов фитнеса, имеющих оздоровительную ценность, рационально сбалансированный по направленности, мощности и объёму в соответствии с индивидуальными возможностями занимающихся и зависящий от приоритетной направленности занятий (оздоровительной, профилактико-корректирующей, развивающей и др.); комплексное использование упражнений, направленных на развитие аэробной выносливости, силы и гибкости; обеспечение регулярного и единого врачебно-педагогического контроля за физическим развитием, уровнем физической

подготовленности, развитием двигательных способностей, регуляцией психоэмоционального состояния занимающихся (рис. 2).

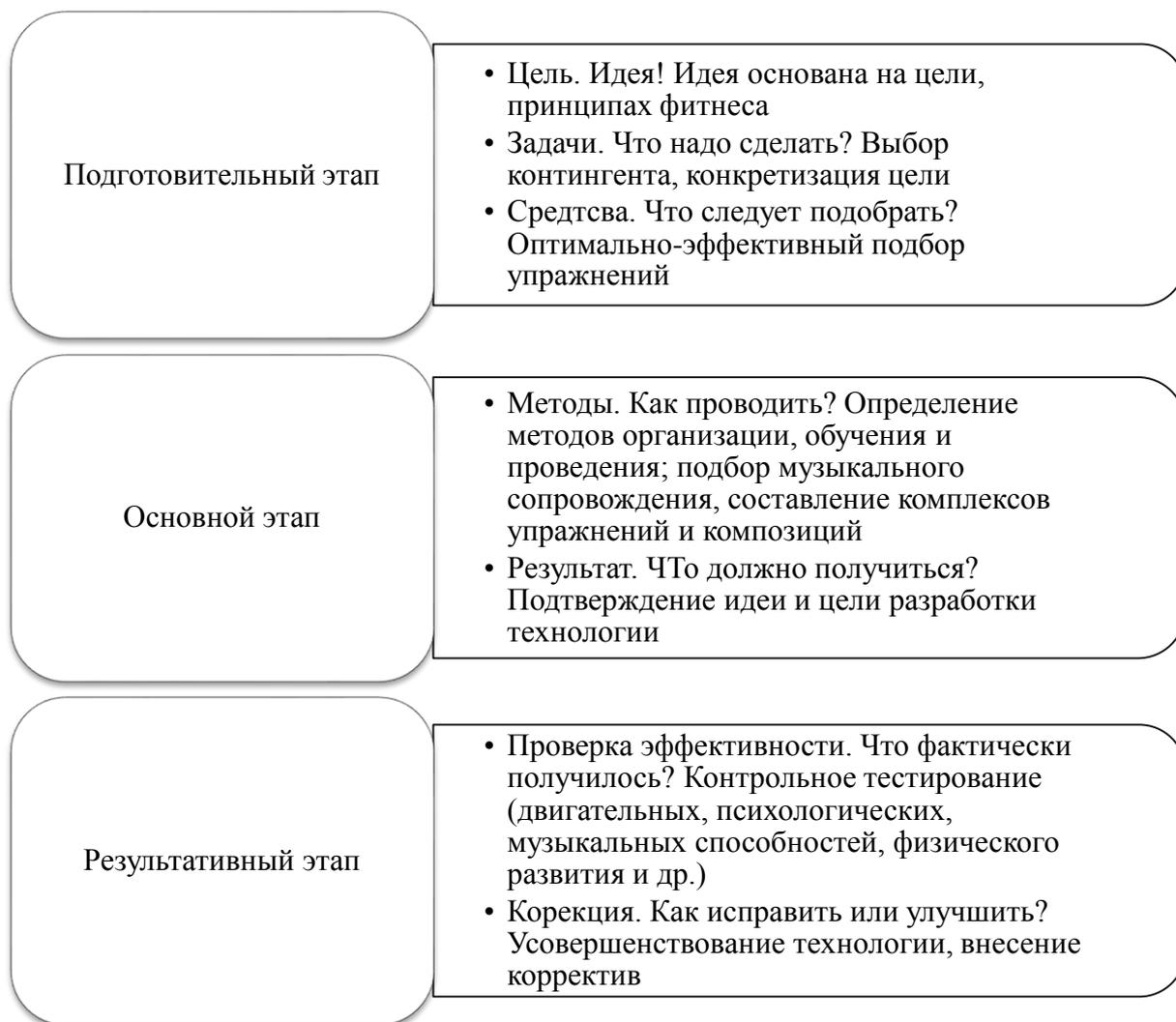


Рис. 2. Схема разработки фитнес-технологий

В свою очередь, фитнес-индустрия использует и востребованные, исторически сложившиеся и признанные занятия теми или иными видами двигательной активности, добавляя внешние, современные, привлекательные атрибуты, реализуя традиционно-ориентированный подход.

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

Проведённый анализ позволил определить эффективность применения фитнес-технологий с различным контингентом учащихся в уроках физической культуры.

В заключение первой главы следует отметить, что фитнес-технологии пронизывают и обновляют содержание всех видов физической культуры (физкультурное образование, физкультурную рекреацию, физкультурную реабилитацию, спорт), и, в то же время, они интегрируют всё наиболее эффективное из них для оздоровления человека.

ГЛАВА 2. Анализ инновационного потенциала Фитнес клуб "Олимп"

2.1 Общая характеристика Фитнес клуб "Олимп"

Фитнес клуб "Олимп" зарегистрирован в форме Общества с ограниченной ответственностью. Осуществляет свою деятельность со 2 июля 2010 года. Имеет следующие направления деятельности: фитнес-программы и занятия в тренажерном зале.

Фитнес клуб "Олимп" расположен по адресу 614081, Пермский край, город Пермь, улица Голева, 9 А.

Время работы: с 7.00 до 23.00 ежедневно.

Фитнес клуб предлагает силовые, аэробные программы, направленные на определенные виды физической активности, нестандартные для фитнес центра классы, такие как: занятия по различным танцевальным направлениям, силовые авторские программы, занятия с использованием восточных дыхательных методик. Есть возможность заказать услуги индивидуальных инструкторов или заниматься в группах.

В тренажерном зале клуба площадью 200 метров к услугам пользователей будут предложены современные удобные тренажеры фирмы «Субех». Инструкторы фитнес-клуба – ведущие специалисты Перми и Пермского края по фитнесу и бодибилдингу, с радостью предоставят вам необходимую консультацию.

На территории тренажерного зала в центре расположены:

- Тренажерный зал 200 м2. Ультра современное оборудование фирмы «Субех» линейка 2010 года (40 тренажеров)
- Фитнес зал - 40 м2
- Зал йоги - 40 м2
- Сайкл – 30 м2 (8 велотренажеров)
- Кардиолиния - 40 м2 (7 шт.)

В клубе царит позитивная дружеская атмосфера, постоянное общение друзей по интересам. Фитнес клуб "Олимп" – место, где можно регулярно работать над своей физической формой, развивать морально-волевые качества, укреплять силу духа.

Организационная структура представлена на рисунке 3.

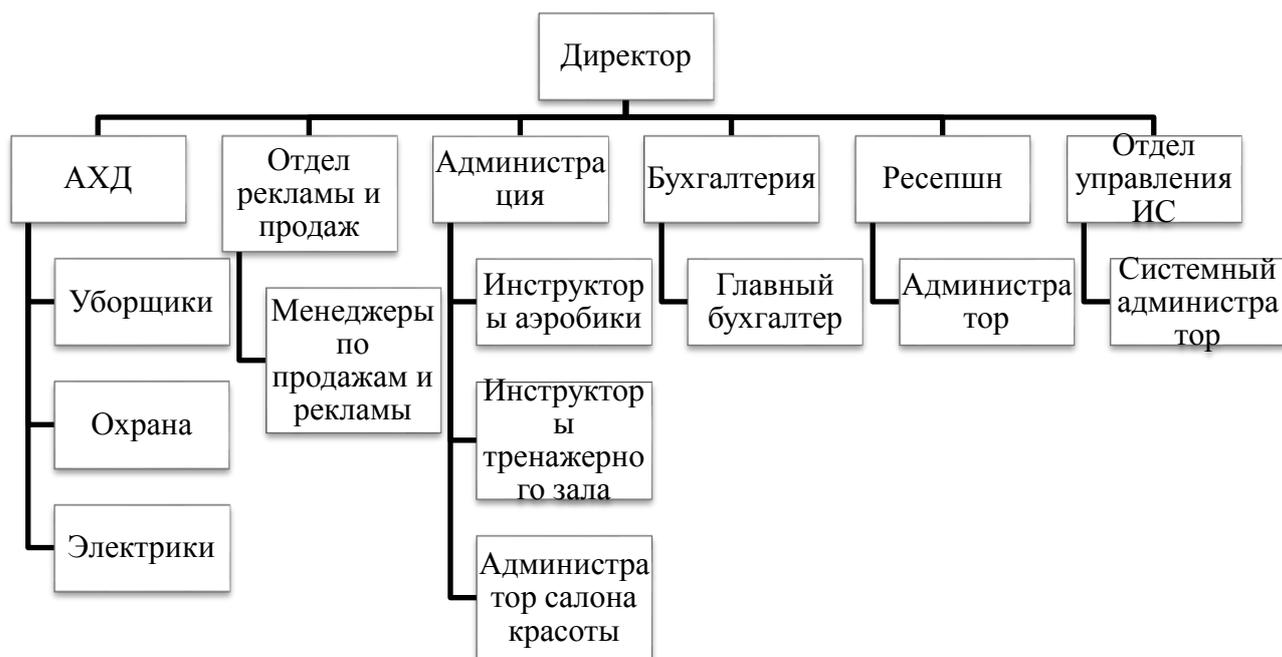


Рис. 3. Организационная структура Фитнес клуб "Олимп"

В основном, персонал организации относится к возрастной группе до 40 лет, поэтому нет ситуации, когда возникает недопонимание между людьми разных поколений. Это способствует благоприятному климату в коллективе. В целом, коллектив небольшой, благодаря чему очень сплоченный и дружелюбный.

Численность персонала в организации невелика, что с одной стороны обеспечивает сплоченность коллектива, а с другой стороны – усложняет процесс общения, ведь при таком малом количестве людей происходит перенасыщение общением с одними и теми же людьми.

Особенностью персонала фитнес клуба является то, что специфика деятельности не дает возможности для карьерного роста. Как описывалось

ранее, возможность повышения есть только у 2 сотрудников. Такая организационная структура является причиной высокого уровня текучести кадров в организации.

У организации есть два выхода. Первый – постоянная смена сотрудников. В настоящее время нет недостатка кадров для приема на работу. Другое дело, что для поддержания высокого уровня оказания услуг организации необходимы специалисты. А для удержания специалистов в организации необходимо тщательно разработать систему мотивации персонала или пересмотреть и внести коррективы в организационную структуру.

2.2 Оценка эффективности деятельности Фитнес клуба Олимп

Организация, функционирующая на рынке, должна представлять своё положение относительно конкурентов, обладать данными о характеристиках, преимуществах и недостатках ближайших конкурентов. Для ответа на эти вопросы можно построить карту позиционирования компании на рынке. Для этого составим сравнительную таблицу (таблица 2) и дадим количественную оценку по шкале от 1 до 5 (где 5 - наилучший результат) [15, 20].

Таблица 2

Позиционирование фитнес – клуба «Олимп» по критериям
потребительского выбора

Критерий	Значимость для клиента (1-5)	«Олимп»	«Колизей»	«БодиБум»	«Титан»	«21 век»
Цена абонемента на 8 занятий (руб.)	5	1 200	1 800	1 500	1 300	1 400
Уровень цен (относительно фитнес - центра «Олимп»)		1,00	1,50	1,25	1,08	1,17
1. Качество услуг	5	4	5	4	3	4

(1-5)оценка		20	25	20	15	20
2. Количество видов тренировок	4	4	5	4	3	4
		16	20	16	12	16
3. Ассортимент	3	4	5	3	2	4
4. Дополнительные неспортивные услуги(наличие)		12	15	9	6	12
	4	4	4	3	2	5
		16	16	12	8	20
Суммарная оценка (баллов)		64	76	57	41	68
Соответствие ожиданиям потребителя		80,00%	95,00%	71,25%	51,25%	85,00%
- относительно фитнес центра«Олимп»		1,00	1,19	0,89	0,64	1,06
Индекс		1,00	1,07	0,68	0,67	0,87

Исходя из таблицы 2 построим сравнительную диаграмму представленных организаций, представленную на рисунке 4, где идеальный пятиугольник означает конкурентоспособную компанию, то есть каждая компания стремится к идеальному конечному результату. Как видно по рисунку 4, конкуренция достаточно сильна. Наиболее опасными являются организации-конкуренты «Колизей» и «21 Век».

Именно на них нужно обращать наибольшее внимание. Но, не стоит упускать из виду и конкурентов «БодиБум» и «Титан». Они могут начать интенсивно развиваться, тем самым, занимая позиции в выделенной области наиболее активных конкурентов.

ФК «Олимп» занимает достаточно хорошее положение. В данной организации хорошее соотношение цена-качество (качество выше среднего по невысокой цене – 1 200 руб. за абонемент). Именно это и является залогом конкурентоспособности рассматриваемой организации.

Также на схеме обозначена область, наиболее желательного соотношения цены и качества с точки зрения клиентов, т.е. то качество услуг, которое они хотят получать в совокупности с ценой, которую они готовы заплатить.

Потребители хотят получать высокое качество услуг по невысокой цене. Однако совсем низким ценам потребители тоже не доверяют, т.к. не уверены в качестве.

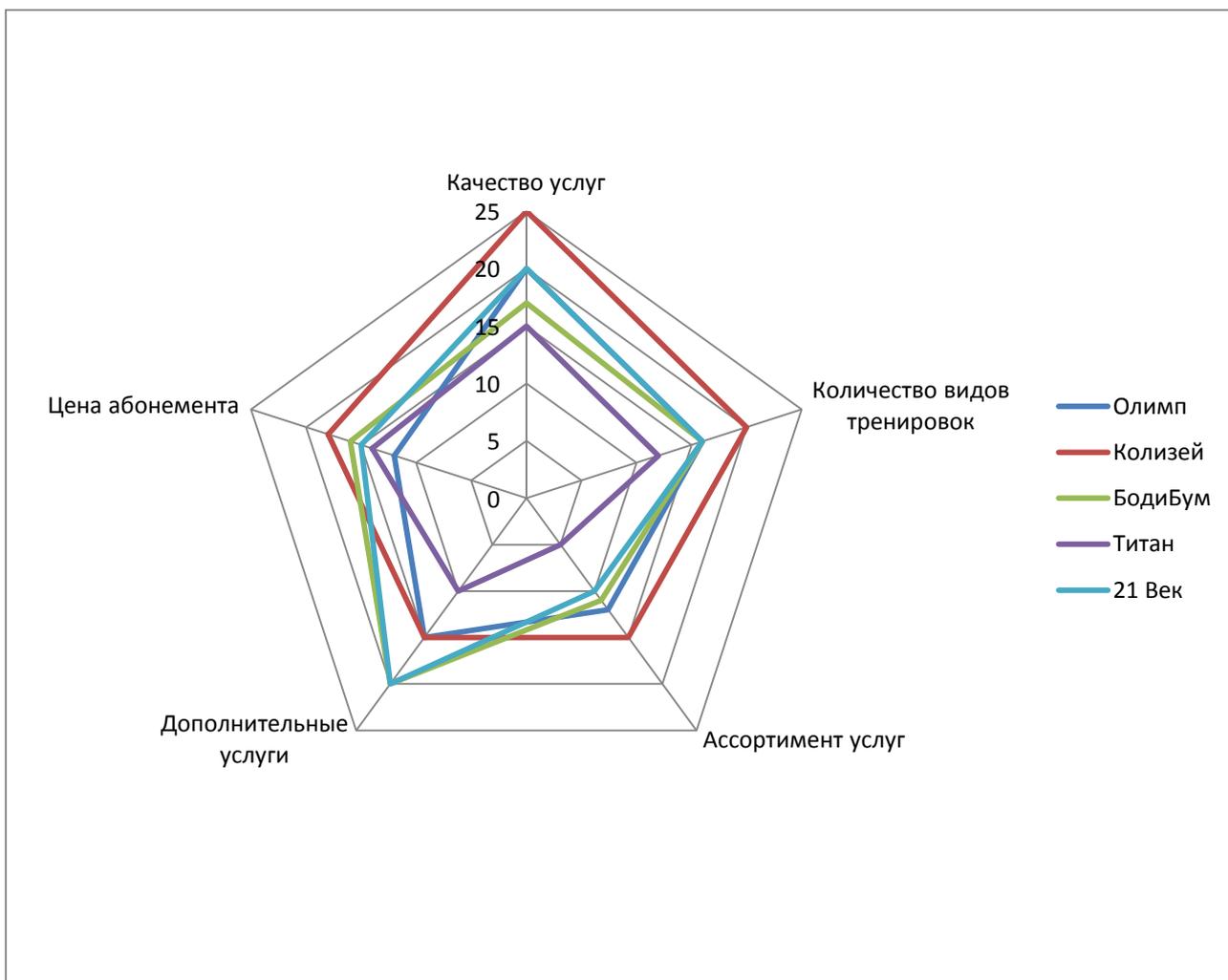


Рис. 4. Позиционирование фитнес клуба «Олимп»

Как и предполагалось, потребители желают получить услуги наивысшего качества по средней цене. Потребители не хотят платить большую цену за оказание им услуг, однако и слишком низким ценам тоже не доверяют. Как правило, считается, что самый дешевый товар является самым некачественным.

Именно этими факторами обусловлен выбор именно этой зоны потребительских предпочтений.

Из полученной схемы видно, что фитнес клуб «Олимп» занимает выгодную позицию на рынке, так как входит в зону потребительских предпочтений. Также в эту зону входят организации – конкуренты «Титан» и «21 Век». На схеме позиционирования компании эти 3 организации находятся рядом, что означает, что потребители не видят существенной разницы между ними. В этом случае ФК «Олимп» необходимо каким-то способом индивидуализировать свои услуги, то есть добавить новые конкурентные преимущества и отличительные черты. Например, можно сделать акцию, при которой, покупая абонемент на тренировки (8 занятий) или в солярий на 60 минут, клиент получает 2 бесплатных посещения сауны. Также практикуется введение системы скидок (скидка 10% клиентам, посещающим ФК «Олимп» постоянно больше года).

ФК «Олимп» придерживается стратегии концентрированной дифференциации, поскольку рассматриваемая организация стремится сосредоточиться на выбранных сегментах и обслуживать их лучше и эффективнее, чем конкуренты. Задачей компании является представить, как можно более привлекательной свою услугу для определенной целевой аудитории.

Для определения целевой аудитории необходимо провести сегментирование рынка[6, 14, 20].

Факторами классификации клиентов на сегменты будут социально-демографические признаки (пол, возраст, статус, уровень дохода). Можно выделить следующие сегменты:

– А (безработные женщины или женщины с низким уровнем дохода; не всегда могут позволить себе услуги фитнес клуба в желаемом объеме, ведь их доход в основном зависит от третьих лиц (супруг), поэтому не стоит выделять эту группу как основной сегмент);

– Б (Студентки - в последнее время наблюдается рост популярности фитнеса среди молодежи, поэтому эта категория составляет значительную часть клиентов организации);

– В (работающие женщины среднего возраста со средним уровнем дохода; обычно такие женщины имеют достаточно времени для посещения фитнес центров и следят за собой);

– Г (мужчины от 15 до 30 лет, часто посещают спортивные залы в целях формирования спортивной фигуры; именно в этом возрасте мужчины уделяют большое внимание своей внешности, поэтому посещают фитнес залы и солярий);

– Д (мужчины от 30 до 45 лет, обычно это деловые люди, которым просто необходимо поддерживать форму, а также следить за своим здоровьем);

– Е (пенсионеры, дети до 15 лет; их доход невысок, и зачастую, аналогичен группе А; не могут обеспечить постоянный доход организации);

– Ж (дети от 3 до 7 лет из детских садов, с которыми сотрудничает фитнес-клуб; контракты с такими учреждениями очень выгодны для любого спортивного клуба).

ФК «Олимп» придерживается стратегии дифференцированного маркетинга. Основной упор делается на сегменты Б, В, Г и Д. Это обусловлено тем, что именно эти группы имеют заинтересованность (студенты) и наиболее стабильный и высокий доход (работающие женщины и мужчины со стабильным доходом), а, следовательно, обеспечивают стабильную прибыль организации. Остальные сегменты менее надёжны, ведь им характерна нестабильность.

Определив целевой сегмент, организация занимается дифференциацией услуг для него. Так как основной сегмент — это студенты и женщины среднего возраста со средним и высоким уровнем дохода, в перечень услуг, оказываемых организацией, были добавлены услуги косметолога и занятия йогой.

Однако организация уделяет внимание всем сегментам, но делает это в разном объёме. Возможно, тенденции, спрос или покупательская способность изменятся, и тот сегмент, на который сейчас не обращают внимания, станет перспективным и доходным. Поэтому, не стоит игнорировать остальные сегменты. Вот почему в ФК «Олимп» предусмотрены скидки студентам.

Таким образом, выбранная стратегия в некотором роде защищает фитнес клуб от внутриотраслевой конкуренции. По отношению к прямым конкурентам концентрированная дифференциация усиливает приверженность клиентов организации, тем самым уменьшает чувствительность к цене. Несмотря на то, что дифференциация услуг требует высоких издержек, она позволяет фирме добиться большей рентабельности за счет привлечения новых клиентов. Стратегия концентрированной дифференциации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но ведет к малой доле рынка в целом, так как остальным сегментам уделяется малое внимание (сегмент А, Е, Ж).

Наибольшее влияние на ФК «Олимп» оказывает конкуренция. Это происходит за счёт того, что открываются всё новые и новые места оказания аналогичных услуг. Снизить конкуренцию невозможно, поэтому в качестве рекомендаций можно сказать, что необходимо только постоянно повышать конкурентоспособность своей организации. Это возможно за счёт разработки и внедрения новых программ (установить более мощный и более безопасный для здоровья солярий), видов услуг. Чтобы остаться на рынке, необходимо делать всё, чтобы привлекать новых и удерживать старых клиентов.

Таким образом, по итогам анализа 5 конкурентных сил Майкла Портера можно составить схему, изображенную на рисунке 1.4.



Рис. 5. – 5 конкурентных сил Портера для ФК «Олимп»

Из рисунка 5 видно, что наибольшее влияние оказывает конкуренция.

Это обусловлено низкими барьерами проникновения на рынок и поэтому большим числом конкурентов. Покупатели (по причине снижения платежеспособного спроса) и товары-заменители (за счет большого количества) оказывают значительное влияние. Влияние поставщиков незначительное из-за их многочисленности и большого выбора (с точки зрения компании).

Таким образом, можно обобщить анализ внешней среды в следующие положения:

– внешняя среда в целом оказывает негативное влияние на организацию, хотя отдельные факторы, такие как социокультурные, положительно влияют на деятельность организации. Если своевременно и грамотно реагировать на изменения среды и учитывать их в планировании деятельности, то можно значительно снизить это негативное влияние.

Однако влияние экономических и демографических факторов является угрозой для организации (снижение рождаемости, сложность получения кредитов и займов);

– конкуренция на рынке достаточно сильная, что является сильной угрозой со стороны внешней среды, но у ФК «Олимп», благодаря грамотному соотношению цены и качества, устойчивое положение в зоне потребительских предпочтений, что дает дополнительные конкурентные преимущества;

– в целом, услуги фитнес клубов аналогичны, поэтому конкурентных преимуществ можно добиться, расширяя спектр услуг и повышая качество обслуживания, к чему и стремится рассматриваемая организация;

– возможностями организации в данной отрасли являются сезонный рост спроса на услуги (весной фитнес клубы переполнены), расширение спектра оказываемых услуг за счет добавления сопутствующих услуг (маникюр, педикюр), а также наличие возможности проведения мастер –классов с иностранными специалистами.

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам (таблица 3) [3].

Таблица 3

SWOT-анализ

S-внутренние сильные стороны	W-внутренние слабые стороны
1. Квалифицированный персонал. 2. Разнообразие услуг. 3. Программы тренировок, соответствующие мировым стандартам.	1. Реклама. 2. Цены. 3. Неудобное расположение - далеко от центра города

<ul style="list-style-type: none"> 4. Хорошая финансовая база. 5. Хорошая репутация центра. 6. Высокое качество инвентаря. 7. Широкий спектр дополнительных услуг. 	
О-внешние возможности	Т-внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none"> 1. Популяризация здорового образа жизни. 2. Открытие программ детского фитнеса. 3. Внедрение новых малоизвестных видов фитнеса (фехтование). 4. Развитие фитнеса, как спорта. 5. Открытие новых филиалов (при росте спроса). 6. Борьба за VIP клиентов. 7. Стать лидером на рынке предоставления услуг корпорациям и крупным фирмам. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Конкуренция. 2. Товары заменители. 3. Низкие доходы потребителей. 4. Низкая потребительская активность (заинтересованность). 5. Популяризация массовых видов спорта. 6. Увеличение доступных отдельных малых шейпинг залов и "качалок". 7. Появление новых требований к сертификации инструкторов.

В завершении стратегического анализа необходимо обозначить проблемы и трудности. Для этого используется матрица Глайстера [6, 8, 30]. По итогам анализа среды можно выделить основные проблемы организации: высокий уровень конкуренции, низкая эффективность внутренних систем организации и недостаточная информированность о поставщиках всех видов ресурсов, недостаточность собственных оборотных средств для развития организации, недостаточно удовлетворительные условия труда (малая площадь помещения), необходимость обучения персонала для расширения спектра услуг (таблица 4).

Матрица Глайстера

Иерархический уровень управления	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Методы решения	Ожидаемые результаты
Персонал (Фитнес-инструктор)	Низкая удовлетворенность трудом	Отсутствие возможности развития и карьерного роста, слабо эффективная система мотивации	Анализ и корректировка организационной структуры, поиск возможностей для самореализации и персонала	Повышение удовлетворенности трудом, благоприятный климат в коллективе.
Фитнес клуб в целом	Низкий уровень доходности	Рост цен на услуги в условиях кризиса, маленькая доля рынка, высокая текучесть персонала.	Повышение доли рынка путем внедрения инновационных методов решения.	Занять объем рынка фитнес услуг до 30-35%.
Бизнес-процесс	Простои на ожидание	Плохая информированность	Грамотное обслуживание,	Повышение уровня

	клиентов	ост ь у посетителей об услугах компания	рекламные акции	бренда компания, увеличение доли рынка
Подраздел ен ие фитнес клуба	Отсутствие автоматизи р ованной системы учета посещения	Большие затраты времени на учет и регистрацию клиентов	Закупка нового оборудования, внедрение пропускного режима	Снижение потерь времени у клиентов

Таким образом, наиболее управляемой с точки зрения факторов изменения и благоприятности во внешней и внутренней среде является проблема неэффективной работы внутренней системы организации.

В заключении второй главы можно сделать следующие выводы.

В начале исследования фитнес клуб «Олимп» оценивался как довольно стабильная организация. Но в ходе анализа были выявлены внутренние и внешние причины, затрудняющие её развитие. Высокая конкуренция является основной проблемой со стороны внешней среды. На данный момент доля рынка, занимаемая фитнес клубом «Олимп» достаточно мала, что обусловлено наличием большого количества конкурентов. Поэтому организации необходимо расширяться и развиваться для сохранения положения на рынке. Это происходит за счёт усовершенствования и развития системы маркетинга (что позволяет привлекать новых клиентов) и постоянного расширения и дополнения спектра оказываемых услуг (с нескольких видов тренировок на момент открытия ассортимент расширился до массажа, сауны, косметолога, солярия, большого количества различных фитнес тренировок).

Из слабых сторон организации главной является неэффективная работа внутренних систем функционирования организации. Это проявляется в низкой мотивации труда, высокой текучести кадров. Эти проблемы снижают конкурентоспособность рассматриваемой организации, придавая ей в некотором роде нестабильность из-за постоянной смены персонала.

Проведя комплексный анализ среды можно сказать, что у организации есть потенциал для решения проблем и дальнейшего развития. Анализ конкурентной среды позволяет получить полную информацию о положении на рынке, конкурентах, потребителях и поставщиках. При правильном планировании деятельности с учетом этой информации организация получает дополнительные конкурентные преимущества.

2.3 Анализ управления инновационным проектом в сфере услуг Фитнес клуба Олимп

Большинство управленческих решений принимается в условиях ограниченности ресурсов и высокой неопределенности, так как они зависят от множества факторов, динамику развития которых не всегда можно оценить с приемлемой точностью. Инновационные проекты относятся к категории наиболее высокого риска для инвестиций. Как следствие возникает необходимость составления эффективных портфелей инновационных проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия, и определения оптимальной последовательности запуска данных проектов. В существующих теоретических и методологических работах недостаточно внимания уделяется вопросу обоснования выбора инновационного проекта и его взаимозависимости с иными проектами, реализуемыми или планируемыми к реализации на предприятии. Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс, состоящий из нескольких этапов. В соответствии с определением алгоритма, под алгоритмом выбора инновационного проекта можно понимать последовательность

математических и логических операций исполнителя, приводящая к решению задачи выбора инновационного проекта за конечное число шагов.

Матричный анализ - это инструмент, позволяющий выявить логические связи между различными заданными параметрами. Метод интегрально-матричного анализа, опирающийся на мировой опыт, позволяет формализовать процесс принятия управленческого решения, в части инновационного развития продукта. То есть, позволяет создать алгоритм, в соответствии с которым можно выбрать приоритетное направление реализации отдельных характеристик, обеспечивающих требования потребителей. Характеристики могут быть любого типа (организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п) ОХ разрабатываемого продукта.

Общее направление проектных изменений

Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс или алгоритм [1]. Цель данного алгоритма - выбор наиболее экономически эффективного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов.

Достоинством используемой методики интегрально-матричного анализа и её отличием от широко известного метода структурирования функции качества является наличие аналитических коэффициентов взаимной связи между отдельными, обеспечивающими потребительские требования, характеристиками общего плана (а не только инженерными) и самими ранжированными потребительскими характеристиками, которые также учитывают влияние одной характеристики на другую (рисунок б).

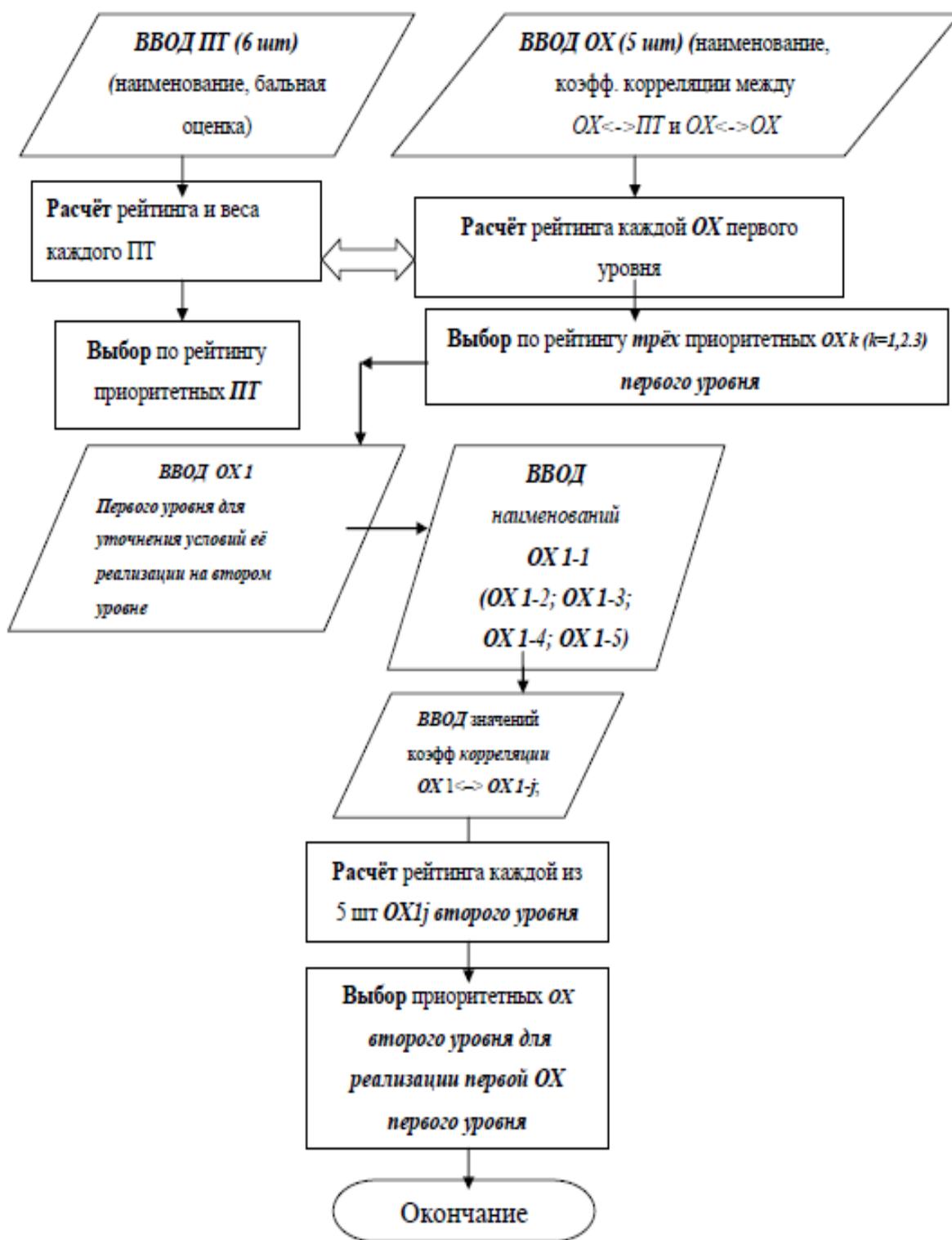


Рис. 6 – Структурная схема выбора приоритетных характеристик (ОХ)

Данный алгоритм используется для выбора приоритетного финансирования проектов инновационного развития и при принятии управленческих решений.

Информационное обеспечение проводимого анализа базируется на маркетинговых исследованиях рынка, информации о конкурентных продуктах, мнениях экспертов и сотрудников организации.

Формализованный алгоритм интегрально-матричного анализа позволяет автоматизировать аналитический расчёт взаимной связи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, что повышает эффективность работы.

По введенным изменяемым параметрам проектируемого объекта, применяя методы интегрально-матричного анализа обеспечиваются следующие преимущества по сравнению с традиционными методами:

- устанавливается аналитическая связь между экспертными балльными оценками потребительских свойств и обеспечивающих их характеристик проектируемого объекта; □

- проводится корреляционный анализ различных потребительских свойств и отдельных обеспечивающих характеристик;

- устанавливается приоритетность инвестирования для реализации обеспечивающих характеристик, удовлетворяющих первоочередные потребительские требования.

Полученный алгоритм выбора инновационного проекта на основе интегрально-матричного анализа наиболее применим для определения оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченных ресурсов (рисунок 7).

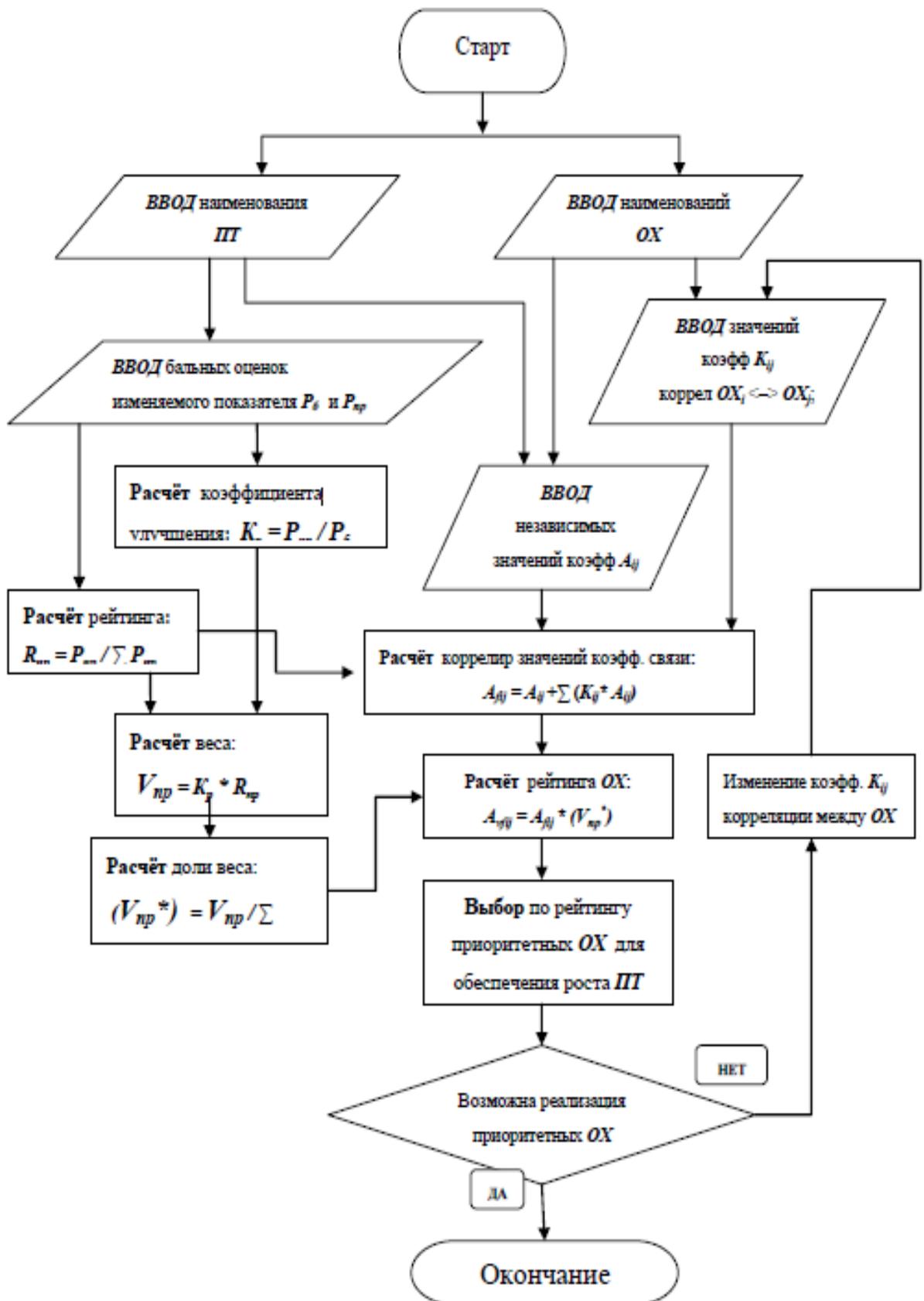


Рис. 7 – Алгоритм выбора приоритетных характеристик, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований

Здесь:

– R_b – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании до проектных изменений (базовая оценка);

– $R_{пр}$ – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании после проектных изменений (проектная оценка);

– $R_{пр}$ – рейтинг проектных изменений элемента структуры компании;

– K_p – коэффициент улучшения изменения показателей;

– $V_{пр}$ – вес каждого показателя (вес бальной оценки структурного элемента) в сумме бальных оценок показателей;

– $V_{пр}^*$ - доля веса каждого показателя в общей сумме весов;

– $ПТ$ – изменяемый параметр, т.е. параметр, который необходимо изменить для достижения поставленной цели (например: для повышения эффективности деятельности)

– $ОХ$ – наименование обеспечивающих характеристик или факторов, влияющих на изменяемый (искомый) показатель (функцию цели);

– A_{ij} – независимые коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $ПТ_i \leftrightarrow ОХ_j$

– K_{ij} – коэффициент корреляции между влияющими факторами (обеспечивающими характеристиками) $ОХ_i \leftrightarrow ОХ_j$;

– A_{fij} – коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $ПТ_i \leftrightarrow ОХ_j$ с учётом корреляции между влияющими факторами $ОХ_i \leftrightarrow ОХ_j$.

Для осуществления анализа необходимо ввести требуемые бальные оценки в блок исходных данных. Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки, после заполнения которых автоматически просчитываются результаты анализа, которые представляются в табличной

форме. Расчёты проводятся численным способом по общим уравнениям, связывающим искомые параметры с вводимыми показателями.

Для формулировки цели исследования выбирается продукт производства (в том числе произведённых работ), в который будут вноситься инновационные изменения. Общая цель – выбор условий, при которых повышается вероятность успешной коммерциализации нового (модернизируемого) продукта. В данном проекте под продуктом понимается представление оздоровительных услуг компанией ФК «Олимп»

С помощью экспертных оценок и составления на их основе древовидной диаграммы, выявляются основные потребительские требования, определяющие спрос продукта на рынке (таблица 5).

Таблица 5

Потребительские требования (ПТ) и их бальная оценка

№ п/п	Наименование потребительского требования (ПТ)	Бальная оценка	
		База	Проект
1	Квалифицированный персонал	6	8
2	Современные тренажеры различного назначения	5	9
3	Комфортность помещения	6	7
4	Водный сервис	6	6
5	Разнообразие занятий по видам	5	8
6	Зона отдыха	5	7

В настоящем проекте под потребительскими требованиями принято следующее:

1. ПТ 1 продукта - Это нехватка квалифицированного персонала в данной компании, это напрямую сказывается на прибыли и оказывает влияние на известность компании в данном регионе. В бальной системе качество услуги в базе можно оценить как 6, а в проекте: 8баллов.

2. ПТ 2 продукта — Это наличие современных тренажеров различного назначения. В настоящем инновационном проекте ПТ 2 в базе можно оценить как 5, а в проекте: 9 баллов.

3. ПТ 3 продукта - Это комфортность помещения. Эффективно сказывается на активности посещения клиентов. ПТ 3 в настоящем проекте можно оценить как 6, а в проекте: 7 баллов. Это связано с тем, что необходимо подкорректировать помещение путем внедрения нового оборудования.

4. ПТ 4 продукта - Это водный сервис. Бальную оценку этого ПТ 4 в данном проекте можно представить как 6 и в проекте 6 баллов, так как в рассматриваемой организации водный сервис присутствует в хорошем состоянии.

5. ПТ 5 продукта - Это разнообразие занятий по видам. Базовое значение состояния занятий можно оценить как 5, а в проекте 8, что предполагает внедрение новых интересных занятий по различным направлениям.

6. ПТ 6 продукта - Это наличие зоны отдыха. Базовое значение состояния обучения можно оценить как 5, а в проекте 7 баллов, что обусловлено доработкой данного требования путем новых инновационных решений.

Позиционирование продукта.

На данном этапе осуществляется оценка уровня удовлетворенности каждого потребительского требования аналогичными конкурентными продуктами или товарами заменителями, а также собственным продуктом до проектных изменений P_{bi} , если он ранее выпускался.

Таблица 6

Характеристики, обеспечивающие реализацию выбранных потребительских требований на рынке услуг

№	Наименование обеспечивающей характеристики (<i>ОХ</i>)
1	Восстановительные процедуры
2	Разнообразные тренажеры
3	Дизайн и климат-контроль
4	Бассейн, сауна, душ
5	Фитнес-бар

Экспертная бальная оценка обеспечивающих характеристик в базе и в проекте не производится. В результате аналитического исследования взаимосвязности ОХ и ПТ, через балльную оценку их взаимного влияния, а также с учётом корреляционной связи между различными ОХ расчётным (не экспертным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик для выполнения выбранных экспертным путём потребительских требований. Для выбранных проектных изменений под выбранными обеспечивающими характеристиками понимается следующее.

1. ОХ 1 продукта. Это восстановительные процедуры. Это связано с тем, что потребителю после длительной и загруженной тренировки требуется восстановить силы и энергию для дальнейших действий.

2. ОХ 2 продукта. Это разнообразные тренажеры. Это говорит о том, что необходимо приобрести новое оборудование, так как действующее либо непригодно для использования, либо находится в недостаточном количестве.

3. ОХ 3 продукта. Это дизайн и климат-контроль. Обусловлено тем, что в компании для комфорта помещения и для удобства нахождения посетителей необходимо улучшить дизайн помещений, приобрести соответствующее оборудование, чтобы следить за климат - контролем.

4. ОХ 4 продукта. Это водный сервис, включает в себя наличие бассейна, сауны и душа. В компании это уже присутствует, так что особого внимания этим требованиям можно не уделять.

5. ОХ 5 продукта. Это внедрение фитнес - бара. Данный метод уже применяется во многих инновационных компаниях, по их опыту можно оценить прибыльность и эффективность данного нововведения.

По весовым показателям потребительских требований определяются первоочередные ПТ, подлежащие удовлетворению. В настоящем проекте это:

1. Современные тренажеры различного назначения.
2. Разнообразие занятий по видам.
3. Квалифицированный персонал.

Как показали исследования для удовлетворения этих ПТ необходима реализация следующих обеспечивающих характеристик в соответствии с полученным рейтингом ОХ:

1. Восстановительные процедуры.
2. Разнообразные тренажеры.
3. Бассейн, сауна, душ.

Таким образом, цель данного алгоритма – выбор наиболее приоритетного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Далее в работе рассматривается возможность финансирования и реализации проектов изменения обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования, решением которого является внедрение массажной кровати в рассматриваемую компанию, что намного облегчает ручной труд и не требует особых усилий в эксплуатации. Проведенный выше интегрально-матричный анализ показал, что «Восстановительные процедуры» выбраны в качестве главной характеристики второго уровня. Таким образом, наиболее эффективным высокотехнологичным инновационным методом оздоровления будет являться внедрение в ФК «Олимп» массажной кровати, которая работает вакуумным методом. Комплексный интегрально-матричный анализ в двух уровнях показал, что такая обеспечивающая характеристика как «Вакуумный массаж» призвана обеспечить в первую очередь главную характеристику первого уровня «Восстановительные процедуры». Выбранные первые три приоритетных обеспечивающих характеристики второго уровня требуют дополнительных затрат для их реализации.

Таким образом, цель данного алгоритма – выбор наиболее приоритетного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Далее в работе рассматривается возможность финансирования и реализации проектов изменения обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования.

ГЛАВА 3. Разработка проектных мероприятий

3.1 Технология внедрения проектного решения

Как уже было сказано ранее, в данную компанию, а точнее в ФК «Олимп» требуется внедрить такую услугу, как вакуумный массаж. Эта услуга будет осуществлена с помощью приобретения массажной кровати по лицензионному договору по купле кресла в клуб с целью адаптации данного продукта на международном рынке, требующей научных проработок. Работу будем вести с корейской фирмой Harry Dream. Для этого в ФК «Олимп» потребуется приобрести помещение для ее установки, а также найти специалиста для обслуживания клиентов на массажной кровати. В целом, с последней задачей может справиться и тот специалист, который проводил ручной массаж в организации, так как при использовании массажной кровати не требуется особых усилий и временных затрат, от специалиста требуется только ее настроить, запустить и отключить. На рисунке 3.1 показана примерная установка массажной кровати и положение человека при прохождении данной процедуры.



Рис. 3.1 - Массажная кровать

На рисунке видно, что человек лежит в расслабленном состоянии. Рекомендуемое время принятия процедуры - 20-25 минут в зависимости от характеристики проблемного поля. Обычно, данную услугу врачи и специалисты рекомендуют применять комплексно, а значит клиенту придется не раз пройти вакуумный массаж, что придает компании привязанность и удержание клиента. О том, из чего состоит и как работает данная массажная кровать показано на рисунке 3.2.



Рис. 3.2 - Технология работы массажной кровати

В целом, данное инновационное решение поможет компании добиться ошеломляющего результата на рынке, приобрести доверие клиентов, как за счет эффективности процедуры, так и за счет ценового критерия, так как данная услуга будет стоить гораздо дешевле обычного ручного массажа.

3.2 Сценарий проектных решений

Обоснование необходимости внедрения проектного решения. Проанализировав условия и результаты функционирования рассматриваемой организации - фитнес-клуб «Олимп», был выявлен ряд проблем. Основными из них являются высокая текучесть кадров, вызванная несовершенством организационной структуры и отсутствием возможности карьерного роста и высокая себестоимость оказания услуг.

Рассмотрим возможные варианты решения перечисленных проблем с помощью дерева решений, представленного на рисунке 8.

По итогам дерева решений основными вариантами решения существующих проблем являются:

- внедрение новых услуг по оздоровлению;
- отказ от аренды и покупка собственного помещения;
- замена оборудования на более новое;
- отказ от нерентабельных видов услуг (фитнес для детей);
- понижение цен на услуги.
- снижение себестоимости оказания услуг (так как высокая себестоимость - одна из главных проблем организации; её увеличение ведет к банкротству организации);
- повышение конкурентоспособности организации на рынке (необходимо, так как по итогам анализа пяти сил Портера конкуренция сильная и конкурентные преимущества необходимы для сохранения и улучшения положения на рынке);
- изменение форм проОлимп по карьерной лестнице в организации (это позволит повысить удовлетворенность трудом и снизить текучесть кадров);
- неизменность цен на предлагаемые организацией услуги (конкуренция в среднем ценовом сегменте усиливается, поэтому повышать цены организации нецелесообразно, так как это грозит потерей части клиентов).

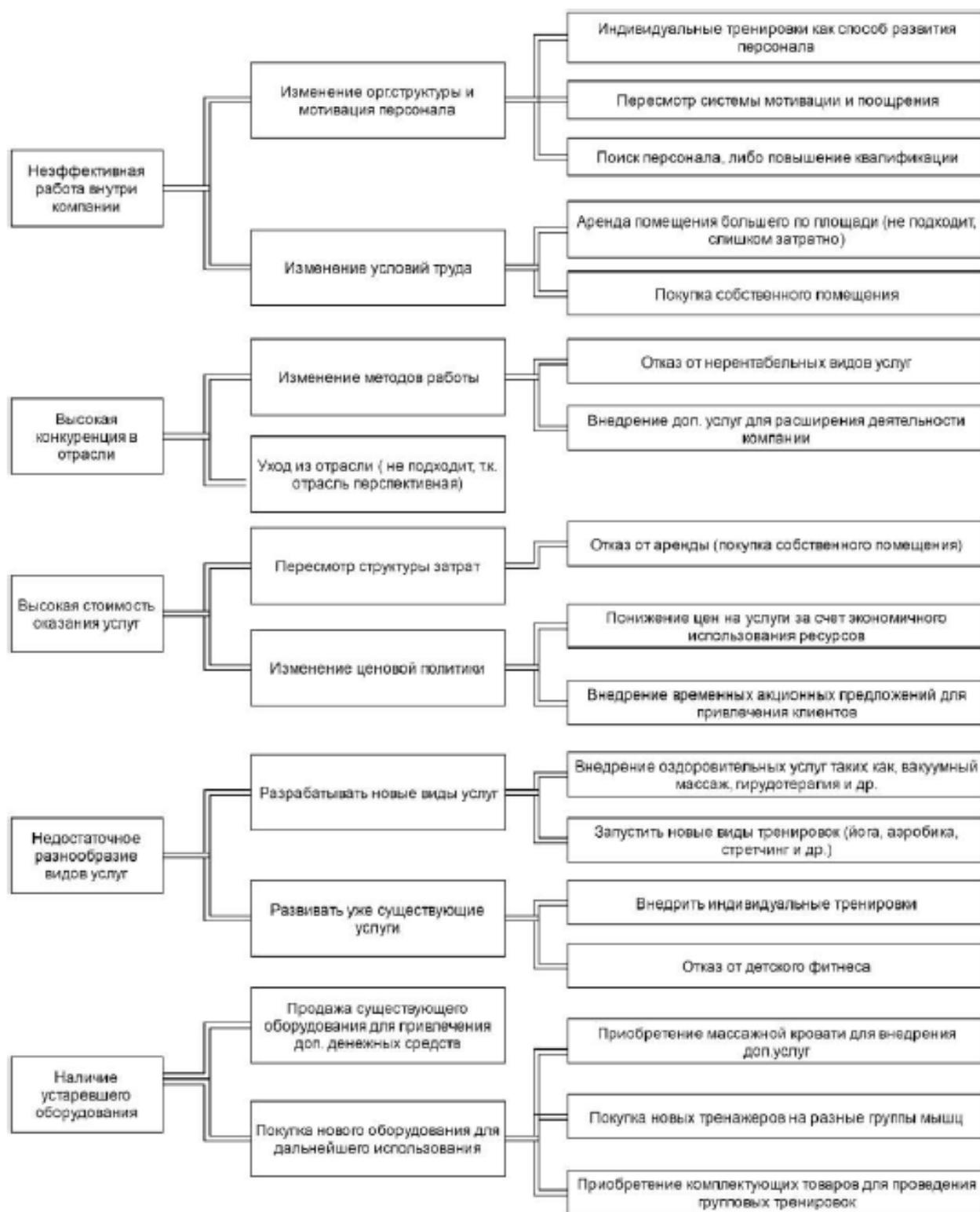


Рис. 8 – Дерево решений ФК «Олимп»

При определении варианта проектного решения необходимо, чтобы выбранный сценарий соответствовал следуемой организацией стратегии развития в проектный период. Для этого рассмотрим стратегию развития фитнес клуба «Олимп» по матрице Ансоффа (таблица 7) [13].

Матрица И.Ансоффа для фитнес клуба «Олимп»

Продукт Рынок	Действующий Тренировки по фитнесу, тренажерный зал, косметологические услуги	Новый Новые услуги компании
Действующий Целевые сегменты (Студенты, мужчины и женщины до 35 лет)	Более глубокое проникновение на рынок(потребитель и товар остаются те же)	Разработка новой услуги (групповые тренировки по аэробики, йоги и стретчингу)
Новый Расширение целевой аудитории путем внедрения оздоровительных услуг для людей постарше	Расширение границ рынка за счет внедрения оздоровительных услуг массажа и гирудотерапии, так как спрос в основном у людей старше 35 лет	Внедрение комплексного метода оздоровления

Расширение целевой аудитории путем внедрения оздоровительных услуг для людей постарше счет внедрения оздоровительных услуг массажа и гирудотерапии, так как спрос в основном у людей старше 35 лет метода оздоровления

Фитнес клуб «Олимп» придерживается стратегии расширения границ рынка за счет внедрения инновационных оздоровительных услуг на основе вакуумного массажа (массажная кровать). Действительно, для его использования не требуется высокой квалификации персонала. Этот метод по стоимости не превосходит услуги индивидуального ручного массажа, что приведет к увеличению спроса у населения. Поэтому дополнительно можно предложить методы по оздоровлению в виде: гирудотерапии,

апитерапии, иглорефлексотерапии и др. Цель - как можно большее количество клиентов организации привлечь к посещению данной услуги.

Если оценить целесообразность реализации перечисленных возможных вариантов проектных решений с учетом рассмотренных требований и стратегии организации в проектный период, то результаты можно свести в таблицу совместимости проектных вариантов (таблица 8).

Таблица 8

Таблица совместимости проектных вариантов ФК «Олимп»

Вариант изменения	Внедрение новых услуг по оздоровлению	Отказ от аренды и покупка собственного помещения	Замена оборудования на более новое	Отказ от аренды бельных видов услуг (детский фитнес)	Понижение цен на услуги
1.Снижение себестоимости оказания услуг	Внедрение массажной кровати предполагает увеличение прибыли компании и значительно уменьшает затраты потребителя	Избавит организацию от основной статьи затрат, которая шла	Затраты остаются на том же уровне, т.к. компания имеет прибыль с продажи оборудования	По матрице БКГ детские тренировки – «Собаки», т.е. практически не	Имеет 100%-ное влияние

		на аренду помещ ения		принося т дохода ,а только поглоща ют ресурсы	
2. Повышение конкурентос пособности организации на рынке	Повысит конкурентосп особность, так как услуга в рассматривае мом ценовом сегменте ещё не развита и при этом имеет минимальну ю стоимость	Больш им по площа ди помещ ением, возмож ность расшир ить ассорт имент услуг	Повысит конкурентосп особность, так как клиенты желают заниматься с лучшим оборудовани ем	Слабо влияют на конкуре нтосп особнос ть	Понижен е цен на услуги повышает уровень конкурентос пособности компании

<p>3. Изменение организаци онно й структуры с целью появления возможнос тей для карьерного роста персонала</p>	<p>Добавится новый уровень орг. структуры – высокотехнолог ичное оздоровление</p>	<p>Появятся новые возможности развития организации, что может привести к расширению спектра услуг и изменению орг. структуры</p>	<p>Не влияе т</p>	<p>Не влия ет</p>	<p>Не влияет</p>
<p>4. Неизменно сть цен на предлагаем ые услуги компании</p>	<p>Т.к. услуги «новые», то цены по ним не фиксированные</p>	<p>Нет необходимость и повышения цен</p>	<p>Себес тоимо сть не измен яется, поэто му нет необх одимо сти повы</p>	<p>Позв олит инве стир оват ь высв обод ивш и еся сред ства</p>	<p>Противоречит требованию кварианту решения</p>

			шать цены	в разв итие орга низа ции	
Итог	Соответствие 4 из 4	Соответствие 4 из 4	Соотв етстви е 3 из 4	Соот ветст вие 2 из 4	Соответствие 2 из 4

Вариант внедрения массажной кровати направлен на тех клиентов, для которых ручной массаж является слишком дорогим удовольствием, либо существует недоверие у клиентов относительно массажиста. В этих случаях массажная кровать является самым оптимальным методом для оздоровления. Если услуга будет пользоваться спросом и приносить хороший доход, то в перспективе возможен переход организации к стратегии расширения границ рынка и дополнительной закупкой оборудования.

Если совместить два первых варианта, обладающих наибольшим соответствиям критериям отбора, т.е. покупку собственного помещения и внедрение высокотехнологичных инновационных методов оздоровления, то такой вариант будет удовлетворять всем поставленным требованиям. При покупке помещения улучшатся условия работы, а значит, повысится удовлетворенность условиями труда. При этом будет выделена площадь под оздоровительный кабинет. Таким образом, выбранное проектное решение не только значительно снижает себестоимость оказания услуг за счет отказа от арендной платы, но и дает возможности для развития и совершенствования методов вакуумного массажа. В то же время, организация получает дополнительную прибыль за счет перехода от ручного массажа к массажной

кровати в разряд «Звезд». В среднем ценовом сегменте услуга и спрос на данный метод оздоровления слабо развит, поэтому данное проектное решение дает фитнес клубу «Олимп» дополнительные конкурентные преимущества.

Рассмотрев стратегию, которой придерживается фитнес клуб и определившись с проектным решением, перейдем к определению целей проекта и рассмотрению задач для их достижения. Для этого построим пирамиду целеполагания проекта (рисунок 9) и дерево целей проекта (рисунок 10).

Миссия фитнес клуба с внедрением проектных решений: «Удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов за счет внедрения инноваций в компанию». С внедрением проектного решения в миссии появляется акцент на удовлетворении индивидуальных потребностей клиентов, что для сферы услуг является важным показателем.

Видение организации, т.е. то, как организация представляется после реализации проекта. ФК «Олимп» стремится к тому, чтобы быть прибыльной инновационной компанией с грамотно построенной внутренней системой функционирования (неизменный состав персонала, высокая мотивация, новейшие технологии). Стремление к качеству обслуживания в рассматриваемом ценовом сегменте по методам оздоровления.

Для систематизации действий по достижению целей наиболее часто используют метод «Дерево целей», который позволяет ранжировать цели системы, определить пути их достижения. Для оценки эффективности путей выбирают критерии, при помощи которых можно осуществить перебор стратегий для достижения главной цели и на их основе определить очередной путь ее реализации.



Рис. 9 – Пирамида целеполагания

Из рисунка 9 видно, решение каких задач и реализация каких промежуточных целей необходимо для достижения главной цели проекта - повышения финансовой устойчивости фитнес клуба. Начиная с нижнего уровня и постепенно поднимаясь вверх, достигая промежуточные цели, организация

придет к желаемому результату. На нижнем уровне показаны задачи, с решения которых необходимо начать.



Рис. 10 – Дерево целей

Внедрение проектного решения - это изменение в организации, а значит, как у любого изменения должны быть причины, вызвавшие его (движущие силы), и факторы, препятствующие его осуществлению (сдерживающие силы). Анализ сдерживающих и движущих сил наиболее наглядно представлен в методике поля сил Курта Левина (рисунок 3.7). Анализ сил также позволяет определить тот внутренний потенциал организации, который позволит проектное изменение инициировать и довести до конца.

Движущие силы в фитнес клубе представлены:

Руководством организации (наиболее заинтересовано во внедрении проектных решений, поскольку они позволят увеличить прибыльность бизнеса, обеспечат рост и развитие компании) - 25%.

Конкурентами (высокая конкуренция и ограниченность в повышении цен подталкивают организацию к поиску иных путей повышения прибыльности) - 37,5%.

Энтузиастами организации (заинтересованы в возможности получения новых перспектив для самореализации и развития, возможности для повышения заработной платы) - 12,5%.

Клиентами организации (заинтересованы в расширении спектра услуг и появлении новых предложений) - 25%.

Движущие силы 1 и 2 обладают наибольшей силой, поскольку именно они вынуждают к принятию изменений для достижения целей, тем более при поддержке клиентов.

В качестве сдерживающих сил можно выделить:

Недостаток собственных средств у организации для финансирования проектных решений (в связи со снижением доходности в предпроектном периоде) - 70%.

Скептики организации (есть люди, которых всё устраивает) - 30%.

Организация обладает потенциалом, поддержкой и возможностями для внедрения проектных решений. Потенциал заключается в возможности использования внешнего финансирования для реализации проекта и наличии

заинтересованности персонала, поскольку таким образом решаются проблемы мотивации и текучести кадров организации и улучшаются условия труда. Т.е. потенциал значительно ослабляет влияние основной сдерживающей силы - недостаток собственных оборотных средств. Также при удачной реализации проекта повысится доходность бизнеса, что для персонала будет выражаться в повышении уровня оплаты труда. Этот факт является усилением движущей силы - энтузиасты организации. Любая организация на любой стадии развития к повышению доходности, укреплению и улучшению положения на рынке, поэтому тщательно спланированные и грамотно проведенные изменения приблизят организацию к достижению поставленных целей. Таким образом, потенциал в равной степени усиливает движущие силы и ослабляет сдерживающие.

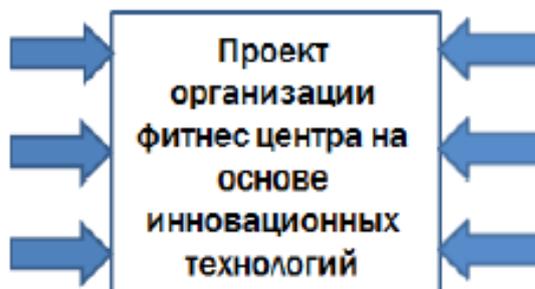
Потенциал изменений «О»

Возможности среды и успеха проекта:

1. Популяризация здорового образа жизни
2. Развитие фитнеса как спорта
3. Занять лидирующие позиции на рынке фитнес услуг

Движущие силы:

- Конкуренция;
- Руководство организации;
- Клиенты организации;
- Энтузиасты организации.



Сдерживающие силы:

- Недостаток собственных средств;
- Скептики организации.

Внешние угрозы «Т»

1. Сильная конкуренция
2. Низкие доходы потребителей
3. Низкая заинтересованность
4. Новые требования к сертификации

Рис. 11 – Поле сил Курта Левина

Для того, чтобы внедрение изменений прошло успешно, необходимо стараться снижать силу сдерживающих сил. Надо стараться выяснять причины и искать пути и методы преодоления сопротивления изменениям.

3.3 График Ганта

Дальнейшая реализация проектных мероприятий связана с определенными работами. Оптимальная последовательность и временные рамки их решения рассматриваются с помощью диаграммы Ганта, которая составлена в соответствии с представленными целями компании. Она представлена в таблице 9.

Таблица 8 - График Ганта

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
Создание проектной группы	17 дней	1 июля 2018 г.	18 июля 2018 г.
Согласование резюме проекта	22 дней	19 июля 2018 г.	10 августа 2018 г.
Закупка оборудования	22 дней	11 августа 2018 г.	02 сентября 2018 г.
Установочные работы	176 дней	03 сентября 2018 г.	26 февраля 2019 г.
Наем персонала	10 дней	01 февраля 2018 г.	11 февраля 2019 г.
Обучение персонала	10 дней	12 февраля 2019 г.	23 февраля 2019 г.
Внедрение нововведения	3 дней	24 февраля 2019 г.	27 февраля 2019 г.
Реклама	44 дней	28 февраля 2019 г.	13 апреля 2019 г.

Таким образом, составлен план реализации проектных решений по повышению эффективности деятельности организации. Из диаграммы видно,

что в течение первого года проектного периода (2018 год) реализуются все запланированные мероприятия, в конце года проводится анализ результатов проведенных изменений и их эффективности. Графическое представление плана проекта позволяет увидеть, какие мероприятия могут проходить одновременно (например, установочные работы и наем персонала), а какие только последовательно (создание проектной группы, согласование резюме проекта, закупка оборудования). Такая наглядность помогает грамотно и наиболее эффективно распределить ресурсы и избежать ситуации накладок.

Для разработки проекта, представленного выше, необходима последовательная реализация отдельных этапов, представленных в виде алгоритма (рисунок 12)

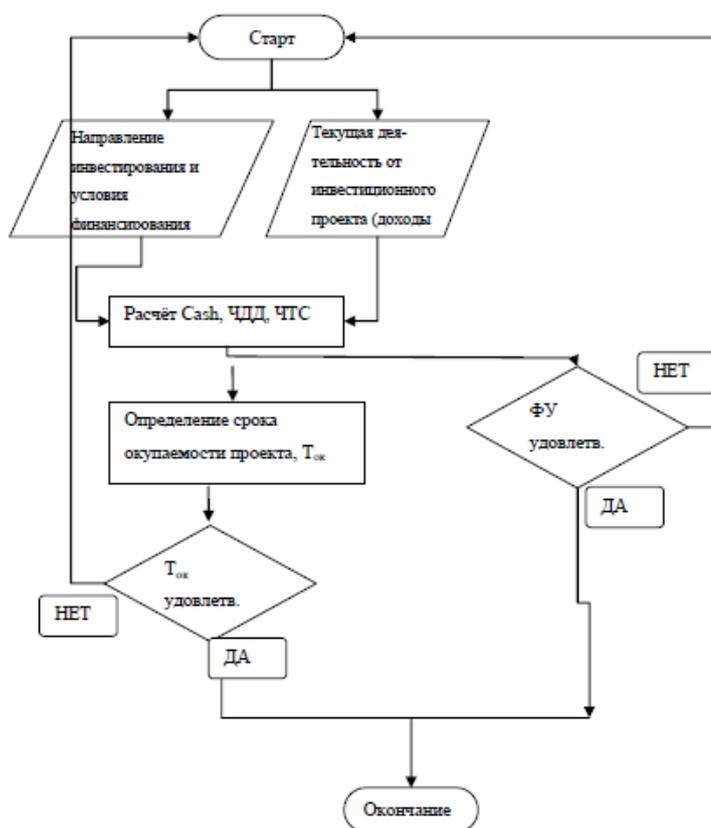


Рис. 12 – Расширенный алгоритм оценки эффективности проектной инновационного развития

Для разработки проекта по указанному алгоритму потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда разработчиков, налоговой нагрузкой на зарплату и другими расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью, которые перечислены в таблице 9

Таблица 9

Расходы на разработку проекта

пп	Перечень статей расходов	Стоимость статьи
1	ФзП экспертов (6 человек)	90
2	ВнФ (30%)	27
3	Содержание	5
4	Канцелярия	3
5	Обучение работы с тренажерами	5
	ИТОГО	130

Реализация проектных решений с целью повышения финансовой устойчивости предприятия требует внедрение оборудования, представленного в таблице 10.

Таблица 10

Оборудование для реализации проекта

пп	Перечень оборудования	Стоимость оборудования
1	Массажная кровать	300
2	Мебель	70
	ИТОГО	370

Для ввода в эксплуатацию нового оборудования в 2018 г. необходимы затраты, перечисленные в таблице 11.

Прямые затраты на ввод в эксплуатацию нового оборудования

пп	Перечень затрат на ввод в эксплуатацию нового оборудования	Стоимость затрат
1	ФЗП установщиков (2 чел)	30
2	ВнФ	9
3	Расходные материалы	5
	ИТОГО	44

При бухгалтерском учёте основных средств в организации с плановыми затратами на их ввод в эксплуатацию, общая стоимость основных средств, по итоговым данным таблиц 3.4 и 3.5, составит 414 тыс. руб. При этом средний срок их амортизации будет равен 7 лет.

Для внедрения проектной деятельности дополнительные расходы на приобретение нематериальных активов (электронные программы, лицензии) в данном случае не потребуются. При этом, средний расчётный срок их амортизации составит три года.

В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, равный гарантированному проценту при вложении рассматриваемой суммы в банк, коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

Основная формула для расчёта ставки дисконтирования (d)

$$d = b + c,$$

где b - уровень риска для данного типа проектов;

c - установленный размер инфляции.

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень риска проекта - 6%;
- размер инфляции - 9%.

В итоге ставка дисконтирования составит 15%. Погашение кредита или заёмных средств осуществляется за счёт чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов, в том числе и налога на прибыль. Поэтому при расчёте экономических показателей проекта принимается, установленный налоговым кодексом РФ, налог на прибыль в размере 20 %.

Финансирование проекта может быть осуществлено как за счёт внешних, так и за счёт внутренних источников. При этом под внешними источниками финансирования понимается сумма, взятая в кредит под установленную ставку банковского процента. При внешнем финансировании принимаем долгосрочный банковский кредит в сумме 700 тыс. руб. под установленную ставку 20% годовых на срок 7 лет. При этом окупаемость проекта достигает срока 7 лет, поэтому как основной вариант совместного финансирования рассматривается за счет внутренних источников.

При использовании внутренних источников финансирования банковского кредита не требуется.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанной с получением выручки от предоставления услуг по восстановительному вакуумному массажу и текущими затратами только от проектной деятельности.

При предоставлении услуг по массажу с применением массажной кровати выручку от реализации проектной деятельности за месяц можно представить в виде произведения:

$$B = Q_p * C_p,$$

где Q_p - количество предоставленных услуг по массажу;

C_p - цена одного сеанса массажной кровати.

В настоящем проекте принято, что вложения в проект окупаются от предоставления услуг по массажу с применением массажной кровати.

Ежемесячные расчётные значения выручки от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 12.

Под затратами от текущей проектной деятельности понимаются затраты связанные с получением выручки только от реализации проекта.

Ежемесячные расчётные значения затрат от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.7. В состав затрат, указанных в таблице входят затраты, относимые на себестоимость, а также управленческие, коммерческие и внереализационные расходы (без учёта амортизации), связанные только с проектной деятельностью.

Таблица 12

Среднемесячная выручка от реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды деятельности от реализации проекта	Расчётный проектный период, год		
	1	2	3
Количество клиентов в мес.	300	300	300
Цена услуги	0,25	0,26	0,28
Выручка в месяц, ВСЕГО, тыс. руб.	75	78,75	82,69

Таблица 13

Среднемесячные затраты при реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды затрат	Расчётный проектный период, год		
	1	2	3
ФЗП инструкторов	20	22	24,2
ВнФ	6	6	6

Содержание помещения	10	11	12,1
Электроэнергия	7	7,7	8,47
Затраты в месяц, ВСЕГО, тыс. руб.	43	46,7	50,77

Поток реальных денег (CashFlow)

Поток денег в каждом расчётном периоде определяется по формуле:

$CashFlow = \text{«Объем реализации»} - \text{«Вложения в проект»} - \text{«Текущие затраты»} + \text{«Амортизация ОС и НА»}.$

В расчётах CashFlow дипломного проекта «Вложения в проект» принимаются только в год вложений в проект, а реализация проекта начинается на следующий год после этих вложений. Сумма, указанная в «Объеме реализации» представляет собой итоговую годовую выручку от реализации проекта из таблицы 3.6.

В состав «Текущие затраты» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, отражённые в таблице 3.7, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20 % и банковский процент за полученный кредит.

При расчёт CashFlow значение финансового потока рассчитывается, кроме указанных сумм, за вычетом платежей в банк по основному кредиту.

Данные по статье «Амортизация ОС и НА» определяются по результатам расчётов в дипломном проекте.

По результатам расчётов на рисунке 13 показан график финансовых потоков CashFlow при выбранном финансировании проекта. Выбрано финансирование за счет собственных средств предприятия, так как использование банк кредита в полном объеме приводит к увеличению сроков окупаемости до 7 лет.

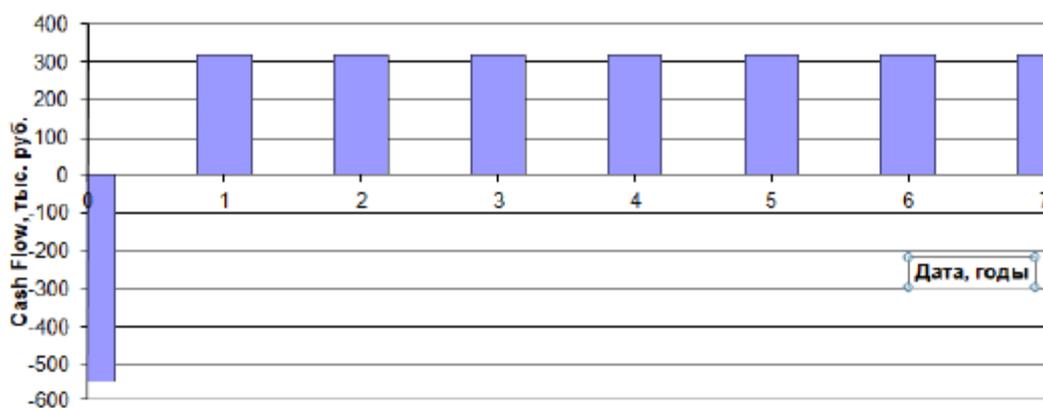


Рис. 13 – Диаграмма финансового потока при выбранном финансировании проекта

Окупаемость предлагаемого проекта возможна только за счёт чистого дисконтированного дохода от текущей проектной деятельности.

Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярным методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Расчет чистого дисконтированного дохода деятельности ФК «Олимп» представлен в Приложении В. Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{(D_i - K_i)}{(1+d)^i}$$

Здесь D_i - доход от реализации проекта i - го периода, принимается по данным таблицы

CashFlow;

K_i - расходы при реализации проекта i - го периода, принимаются по данным таблицы CashFlow;

i - номер периода от 0 до n , где 0 - номер периода формирования проекта.
 d - ставка дисконтирования.

Чистая текущая стоимость

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum_{i=0}^n \text{ЧДД}(i)$$

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчётами ЧДД. По результатам расчётов на рисунке 14 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта.

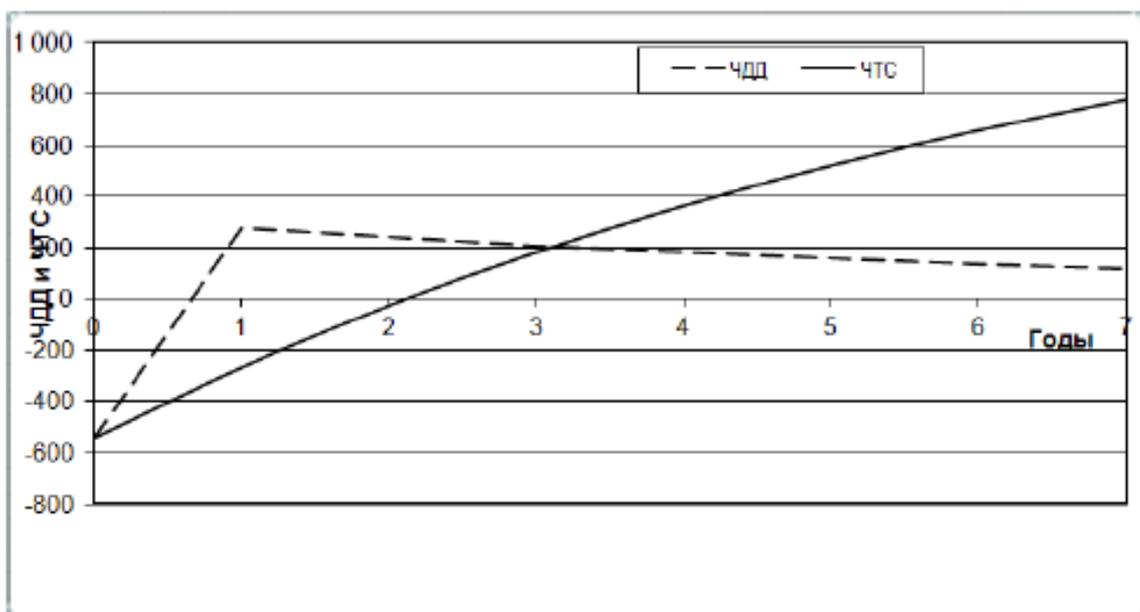


Рис. 14 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при выбранном финансировании проекта.

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени.

Как следует из графика ЧТС рисунке 14 окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 2 года.

Индекс внутренней доходности(ШЯ)

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой

критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривая ЧТС, будет апериодически приближаться к оси времени на графике ЧТС. Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 57%.

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «d». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 15%. Тогда запас надёжности составит 3,80.

Норма прибыли на капитал

Норма прибыли на капитал (Average rate of return) представляет собой отношение среднегодового значения прибыли, численно равного финансовому потоку CashFlow, к сумме вложенных инвестиций и рассчитывается как

$$ARR = \frac{\sum_{i=1}^n D_i/n}{\sum_{i=1}^n E_n K_i}$$

Здесь n - количество периодов, за которые рассчитывается финансовый поток и сумма капитальных вложений. Данный показатель показывает: насколько велика эффективность вложенных в проект средств, т.е. как велика средняя доходность на рубль капитальных вложений. В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,59.

Большее значение нормы прибыли указывает на большую доходность на каждый вложенный рубль и, соответственно, на приоритет условия финансирования проекта.

Проведенный коэффициентный анализ бухгалтерской отчетности исследуемого предприятия по методике Правил показал, что в результате проектных решений наблюдается положительная тенденция роста платежеспособности, финансовой независимости и деловой активности

организации. Численные значения коэффициентов указывают на устойчивую работу организации за счет собственных оборотных средств, при положительной рентабельности. Рост нераспределенной прибыли дает возможность прогнозировать дальнейшее увеличение устойчивости, платежеспособности и финансовой независимости организации.

Динамика изменения чистой текущей стоимости показывает, что вложения в проект полностью окупятся через 2 года.

Прирост стоимости активов, коэффициента автономии и рентабельности продаж, связанные с ростом собственных средств, как источника финансирования, подтверждают правильность принимаемых проектных решений, направленных на повышение стоимости компании.

Заключение

Целью выпускной квалификационной работы была разработка проекта фитнес клуба на основе инновационных технологий.

В первой главе была проанализирована деятельность компании. Проанализированы внешние и внутренние факторы предприятия.

С помощью матрицы БКГ выявлены позиции предприятия на рынке. На основе STEEP-анализа исследована внешняя среда ФК «Олимп», в ходе чего выявлено влияние на результаты деятельности предприятия внешних факторов: экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества. Посредством анализа факторов конкуренции в отрасли по Портеру изучено конкурентное окружение предприятия.

Исследование внешней среды компании резюмирует профиль внешней среды, при построении которого выявлены факторы, наиболее значимые для отрасли в целом и конкретно для ФК «Олимп».

Также исследована внутренняя среда компании на основе модели «7S» МакКинси. Выявлены основные цели ФК «Олимп». Выявлены тип организационной культуры и структура организации. Для определения типа организационной культуры, преобладающей в данной компании.

Итогом первой главы стал SWOT-анализ положения компании, который позволил соотнести ее сильные и слабые стороны с угрозами и возможностями внешней среды. В результате сделан вывод о необходимости внедрения стратегии ресурсосбережения.

Во второй главе работы предложены мероприятия по улучшению платежеспособности и финансовой устойчивости организации путем введения новых услуг по оздоровлению.

В третьей главе выполнен выбор приоритетных направлений проектных изменений ФК «Олимп».

Разработан инвестиционный проект, позволяющий улучшить платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия. Проведен анализ экономической эффективности инвестиционного проекта.

Эффективность реализации проекта и его влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности ФК «Олимп».

- посредством расчета традиционных показателей эффективности инвестиционных проектов (ЧДД, ЧТС), выбран способ финансирования за счет внутренних средств, рассчитан дисконтированный срок окупаемости;

- путем сравнения результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия в допроектном и послепроектном состоянии выявлено повышение рентабельности активов по нераспределённой прибыли и нормы чистой прибыли, обеспеченности обязательств компании ее активами, увеличения коэффициентов ликвидности, то есть рост эффективности бизнеса компании.

Разработанный проект планируется к запуску и реализации с 01 июля 2018 г., что подтверждает практическую значимость выпускной квалификационной работы.

Литература

Книги

1. Анискин Ю.П., Сергеев А.Ф., Ревякина М.А. Финансовая активность и стоимость компании: аспекты планирования. – М.: Омега-Л, 2015. - 240с.
2. Бабенко А. И. Управление инвестиционно-инновационной деятельностью в регионе. – М., 2016. - 314 с.
3. Инвестиции: Учебное пособие/Г.П. Подшиваленко, Н.И. Лахметкина, М.В. Макарова и др.— 2-е изд., перераб. и доп.— М.: КНОРУС, 2014.
4. Инвестиционное проектирование: Практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов/ Под ред. С.И. Шумилина. - М.: АО: «Финистатинформ», 2016. – 289 с.
5. Инвестиционные проекты: Учебник. –СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2015. - 422 с.
6. Инновационный процесс в странах развитого капитализма (методы, формы, механизмы) : учеб. пособие / под ред. И. Е. Рудаковой. М. : МГУ, 1991. С. 121.
7. Каппелс Т. Финансово-ориентированное управление проектами. М.: Олимп-Бизнес, 2014. — 400 с.
8. Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты: Учебник. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2013. - 422 с.
9. Коноплев С.П. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015.
10. Крутик А.Б., Никольская Е.Г. Инвестиции и экономический рост предпринимательства. – СПб.: Издательство «Лань», 2012. – 544с.
11. Лаврухина Г.М. Фитнес: учеб.-метод.пособие / СПбГАФК им. П.Ф. Лесгафта. СПб., 2014.
12. Липсиц И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки анализа. Учебно.-справочное пособие. - М.: БЕК, 2011. – 426 с.

13. Люйк Л.В., Айзятуллова Г.Р. Методические основы базовой аэробики: учебное пособие / Национальный гос. ун-т физ. культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург. СПб., 2016.

14. Менхин Ю.В., Менхин А.В. Оздоровительная гимнастика: теория и методика. Ростов н/Д: Феникс, 2014.

15. Ростова В.А., Ступкина М.О. Оздоровительная аэробика: учебное пособие / Высшая административная школа. СПб., 2014.

16. Сорокин Н.Н. Способы осуществления международного бизнеса как форма реализации конкурентной стратегии ТНК/Н.Н.Сорокин//Проблемы переходной экономики: Сб. тез. краев. студ. конф. — Красноярск: КрасГУ, 2013. — 262 с.

17. Твист Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твист ; сокр. ; пер. с англ. / М. : Экономика, 2018. С. 36.

18. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии./А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. — 576 с.

19. Традиции и инновации российского высшего образования в сфере физической культуры: опыт транскультурного ориентирования / под ред. Е.В.Утишевой, Н.Г.Закревской. СПб.: Физкультура и спорт, 2017. С. 38.

20. Трофимова, О.В. Совершенствование физического воспитания студентов вузов на основе углублённого изучения фитнес-аэробики: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Трофимова Ольга Витальевна. Чебоксары, 2016. 194 с.

21. Управление проектами. Справочник для профессионалов / Под ред. А.В. Цветкова, В.Д. Шапиро. 2-е изд., перераб. и доп. — М., 2016. — 640 с.

22. Федоренко, Н. П. Экономика: свобода и солидарность / Н. П. Федоренко, Г. К. Гофман, В. Е. Дементьев. М. : Наука, 2017. С. 68.

Газеты

23. Бездудный Ф. Ф. Сущность понятия инновации и его классификация / Ф. Ф. Бездудный, Г.А.Смирнова, О. Д. Нечаева // Инновации. 2016. № 2–3. С. 11.

24. Беляев Н.С. Индивидуально-типологический подход в применении базовых шагов на занятиях оздоровительной классической аэробикой с женщинами зрелого возраста: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Национальный гос. ун-т физ. культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург. СПб., 2015.

25. Беставишвили, Т.Г. Разумный фитнес: книга руководителя. СПб.: Нестор, 2017. С. 12.

26. Борилкевич В.Е. Фитнес – современное понятие в мировом оздоровительном движении // Термины и понятия в сфере физической культуры: матер. Первого междунар. конгресса (20-22 декабря 2006 года) / СПбГУФК им. П.Ф. Лесгафта. СПб., 2016. С. 33–35.

27. Буркова, О.В. Влияние системы пилатеса на развитие физических качеств, коррекции телосложения и психо-эмоциональное состояние женщин среднего возраста: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04, Буркова Ольга Владимировна. М., 2017. С. 4.

28. Василистова, Т.В. Проектирование фитнес-технологий в физическом воспитании студенток вуза, проживающих в условиях северных регионов: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Василистова Татьяна Викторовна. Тула, 2017. 197 с.

29. Волков, К.Д. Формирование у будущих специалистов по физической культуре и спорту специальных профессиональных компетенций для работы в оздоровительном фитнесе: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Волков Константин Дмитриевич. – М., 2015. – С. 3.

30. Гильфанова, Е.К. Оздоровительная фитнес-йога в физическом воспитании студентов специальных медицинских групп вузов: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Гильфанова Елена Каусаровна. Улан-Удэ, 2017. 199 с.

31. Григорьев В.И. Динамика развития рынка фитнес-услуг в России // Актуальные проблемы развития фитнеса в России: сб. матер. Всероссийской науч.-практ. конф. / РГПУ им. А.И. Герцена. СПб., 2015. С. 7–15.

32. Дегтярева, Д.И. Турчина, Е.В. Современные фитнес-программы // Физическое воспитание и спортивная тренировка. 2015. № 3. С. 91.
33. Егорова, Н.В. Фитнес для занятий младших школьников в системе дополнительного образования: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Егорова Надежда Вячеславовна. Великие Луки, 2012. 183 с.
34. Ериков, В.М. Пунякин А.К., Левин П.В. Фитнес в системе физической культуры // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 3. С. 211.
35. Ериков, В.М. Пунякин А.К., Левин П.В. Характеристика фитнес-индустрии в России и основных направлений современного фитнеса С. 212-214.
36. Завлин П. Н. Оценка эффективности инноваций / П. Н. Завлин, А. В. Васильев. СПб.: Бизнес-пресса, 2016. С. 3.
37. Иванов М.М., Колупаева С.Р., Кочетков Г.Б. США: управление наукой и нововведениями — М.: Наука, 2015. (Глава 3. Современные формы межорганизационной научно-технической кооперации, с. 170-181).
38. Ильин, Е.П. Психология физического воспитания. М., АСТ, 2015. С. 6.
39. Левчаев П.А., Антропов Р.А. Формы финансовой поддержки и стимулирования инноваций в России // Формирование инновационной модели развития региона: материалы респ. науч.-практ. конф. (16 – 17 мая 2003 г.). – Саранск, 2015. - Ч. 1. – С. 79 – 82.
40. Морозова, Л.В., Кирьянова Л.А. Фитнес как средство формирования у студентов моделей гендерного поведения и здорового образа жизни // Управленческое консультирование. 2013. № 6. С. 128-129.
41. Никитушкина, Н.Н. Задачи подготовки тренерских кадров для работы в спортивно-оздоровительных и фитнес-центрах Москвы // Теория и практика физической культуры. 2015. № 6. С. 9-11.
42. Рождественская А.В. Роль государственной власти в развитии инновационной деятельности / Инновации / №9-10 (56-57), 2015.

43. Савин С.В., Степанова О.Н. Целевые установки женщин 35 – 45 лет с избыточной массой тела как базовый фактор проектирования занятий фитнесом // Фитнес в инновационных процессах современной физической культуры: сб. матер. Всероссийской науч.-практ. конф. / РГПУ им. А.И. Герцена. СПб., 2017. С. 77–82.

44. Сайкина Е.Г. Фитнес в физкультурном образовании детей дошкольного и школьного возраста в современных социокультурных условиях: монография / РГПУ им. А.И. Герцена. СПб., 2017.

45. Сайкина, Е.Г. Фитнес в системе дошкольного и школьного физкультурного образования: дис. ... д-ра пед. на-ук: 13.00.04 / Сайкина Елена Гавриловна. СПб., 2015. 560 с.

46. Сайкина, Е.Г. Фитнес в системе физической культуры // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2017. № 6. С. 31.

47. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто ; пер. с венг. Б. В. Сазонова. М. : Прогресс, 2015. С. 83.

48. Сапожникова О.В, Бароненко В.А. Инновационная технология комплексных оздоровительных упражнений с отягощениями для совершенствования физических кондиций: учебное пособие / Уральский гос. технич. ун-т – УПИ им. Б.Н. Ельцина. Екатеринбург, 2015.

49. Сапожникова О.В. Оздоровительная технология применения физических упражнений с отягощениями для женщин второго зрелого возраста: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Национальный гос. ун-т физ. культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург. СПб., 2016.

50. Слепова, Л.Н. Хаирова Т.Н., Дижонова Л.Б. Гендерный подход к физическому воспитанию студентов // Современные наукоемкие технологии. 2016. № 5. С. 125-130; Уколова, И.В. Социологические аспекты фитнес Олимп в России // Вестник Волжского университета. 2015. № 3. С. 109.

51. Сомкин А.А. Фитнес-туризм как актуальный вид туристского сервиса // Мир человека. 2015. Том 9. № 1. С. 104–109.

52. Удальцова Н.Л. Проблемы развития инновационного предпринимательства //Инновационная наука. 2016. №4-2.

53. Удальцова Н.Л. Системные проблемы и угрозы национальной инновационной системе России // Экономика. Налоги. Право. 2016. №3.

54. Чесноков, А.В. Формирование профессиональных качеств педагога по физической культуре // Теория и практика физической культуры. 2001. № 10. С. 18-21; Балашова, В.Ф. Компетентность специалиста по адаптивной физической культуре: монография. М., Физкультура и спорт, 2017. С. 10-12.

55. Чиркунов О. А. Конкурентная модель экономики Пермского края [Статья] // Экономическая политика. – 2017. –№4. – с. 157-169.

56. Шелюбская Н. Косвенные методы государственного стимулирования инноваций: опыт Западной Европы // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 3. – С. 75-80.

57. Шумпетер, Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / пер. с нем. В. С. Автономова и др. ; вступ. ст. А. Г. Милейковского, В. И. Болекина ; под общ. ред. А. Г. Милейковского. М., 2017. С. 159.

Интернет-источники

58. Бляхман Л. С. Инновационная система как социальный институт постиндустриальной экономики [Электронный ресурс] / Л. С. Бляхман. Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid>. 2017. № 6. С. 52.

59. Инвестиционный портал Пермского края [Электронный ресурс]. URL: <http://www.investinperm.ru/> (дата обращения: 21.03.2015).

60. Тускаева М.Р., Кудаева А.М., Бестаева Л.И. Специфика и особенности развития инновационной деятельности в Российской Федерации //Фундаментальные исследования. 2014. №11. URL: <http://\vw\v.fundamentalresearch.ru/ru/article/vie\v?id=36051>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анализ внешнего окружения по методике STEEP

Таблица А

Фактор	Влияние на организацию	Опасность (-) возможность [^])	Вероятность события или проявлен	Важность фактора или	Влияние на компанию
Социальные факторы:					
1. Изменение моды и	1. Определяют спрос на услуги организации;	+	40%	6	+2,4
2. Значимость представления СМИ, реклама и связи с обществен-	2. Реклама в журналах и газетах «Металлург», «Белорецкий рабочий» помогают привлекать новых клиентов,	+	80%	8	+6,4
3. Рост популярности здорового	3. Такая тенденция является благоприятной для «Олимп» и ведет к	+	80%	7	+5,6
4. Изменение жизненных ценностей и традиций в обществе;	4. Нормой является стремление к карьерному росту. Поэтому в нашем фитнес-клубе, как и в большинстве организаций,		50%	5	-2,5

5. Современная система образования; недостаточность практических навыков у выпускников	5. Не всегда достаточно специалистов с необходимой квалификацией и практическими навыками; для решения этой проблемы следует нанимать персонал с		80%	5	-4
ИТОГО (средний балл)					1,58
Политические факторы:					
1. Повышенное внимание органов государственной власти к принятию законов и контролю над исполнением;	1. Принимают законы, определяющие функционирование организации (о лицензировании деятельности); в нашем случае к услугам, получения лицензии, относятся салон красоты, СПА-процедуры, массаж.	-	70%	8	-5,6
2. Усиление внимания государства регулированию конкуренции;	2. Отношение административных власти к бизнесу в установлении различных льгот или пошлин, которые либо развивают бизнес в регионе, либо вытесняют его, создавая	+ -	50% 50%	6	3 -3
3. Изменения политической ситуации в обществе;	3. От этого зависит притока инвестиций и рода ресурсов в регион, т.е. оказывает ли	+	80%	7	5,6

	регион поддержку малому бизнесу				
ИТОГО (средний балл)					0
Технологические факторы:					
1. Достижения научно-технического прогресса;	1. Внедрение инновационных технологий. Установка нового оборудования, т.к. оборудование для	+	70%	4	+2,8
2. Доступ к технологиям, лицензирование, патенты.	2. Получение новых патентов и лицензий позволяет фитнес-центру расширить сферу деятельности. К примеру, получение	+	80%	5	+4
ИТОГО(средний балл)					3,4
Экономические факторы:					
1. Влияние рынка;	1. Диктует цены на услуги. Большое количество конкурентов на рынке услуг приводит к ценовым методам конкурентной		70%	9	-6,3
2.Изменение экономической ситуации в стране;	2. Состояние экономики влияет на цели фирмы и способы их достижения. В сложившихся условиях экономического кризиса на первый план для организации выходят цели		80%	7	-5,6

3. Уменьшение внешних издержек;	3. В данном фитнес-центре используются приборы накопления электрического тока за счет внедрения	+	60%	8	+4,8
4. Нестабильный курс иностранной	4. Курс валют для предприятия играет немаловажную роль, так как компания		60%	7	-4,2
5. Снижение платежеспособности	5. Приводит к экономии средств, соответственно люди отказываются от		70%	9	-6,3
ИТОГО(средний балл)					-3,52
Экологические факторы:					
1. Плохая экологическая ситуация;	1. Экологическая обстановка ухудшается, что может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. С одной стороны, такая экология приводит к росту	+	60%	7	4,2
			40%		-2,8
ИТОГО(средний балл)					1,4

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

IDEF0

Технологический процесс предприятия представлен с помощью программы IDEF0 на следующих рисунках.

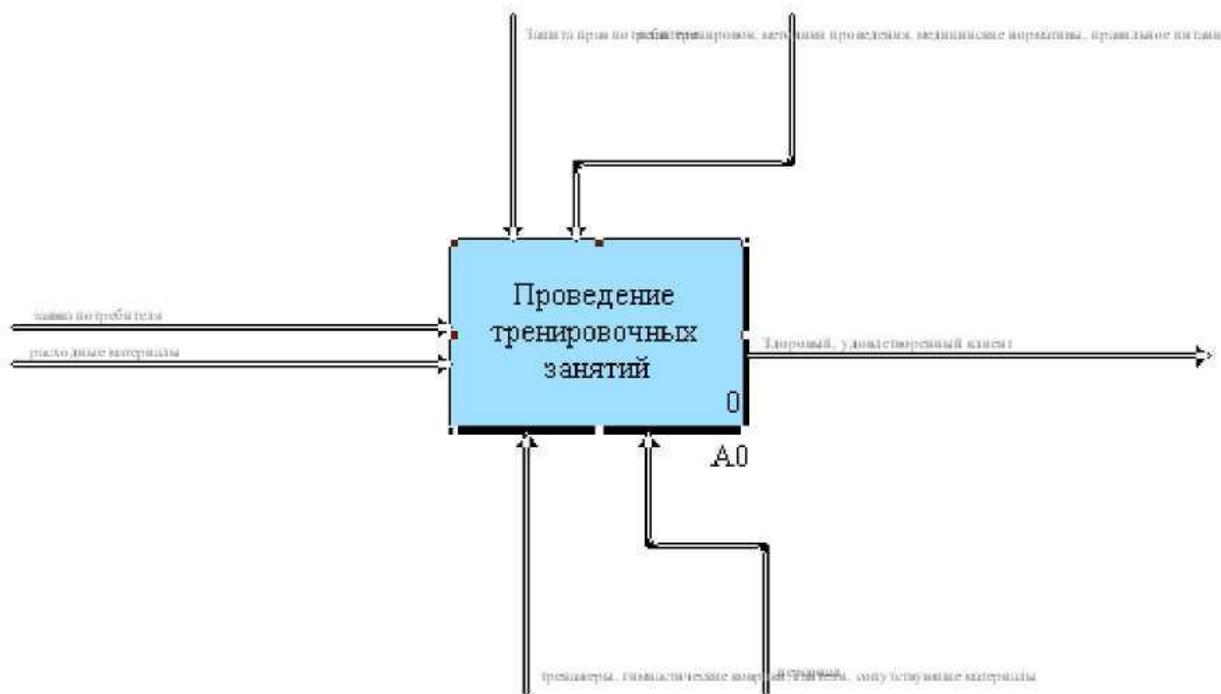


Рисунок Б. 1 - Функциональный блок

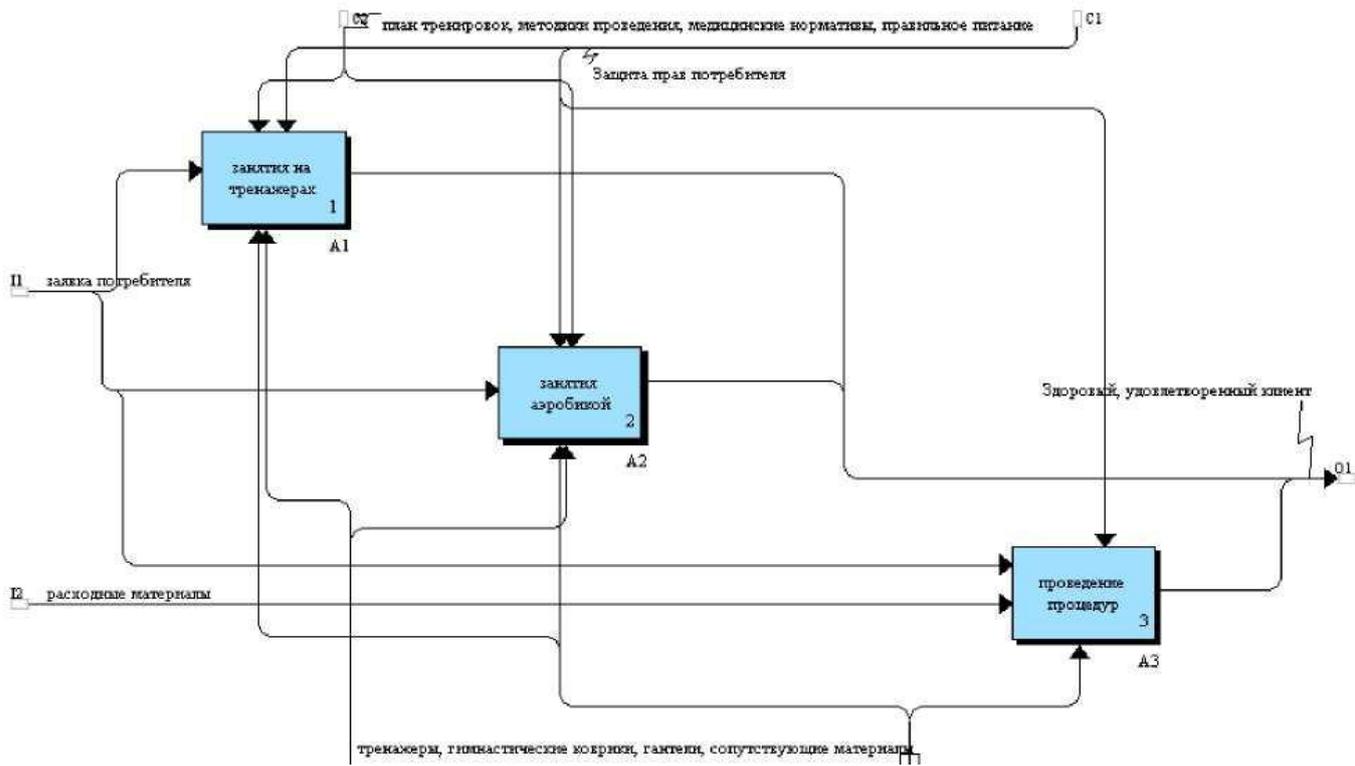


Рисунок Б. 2 - Диаграмма главного процесса

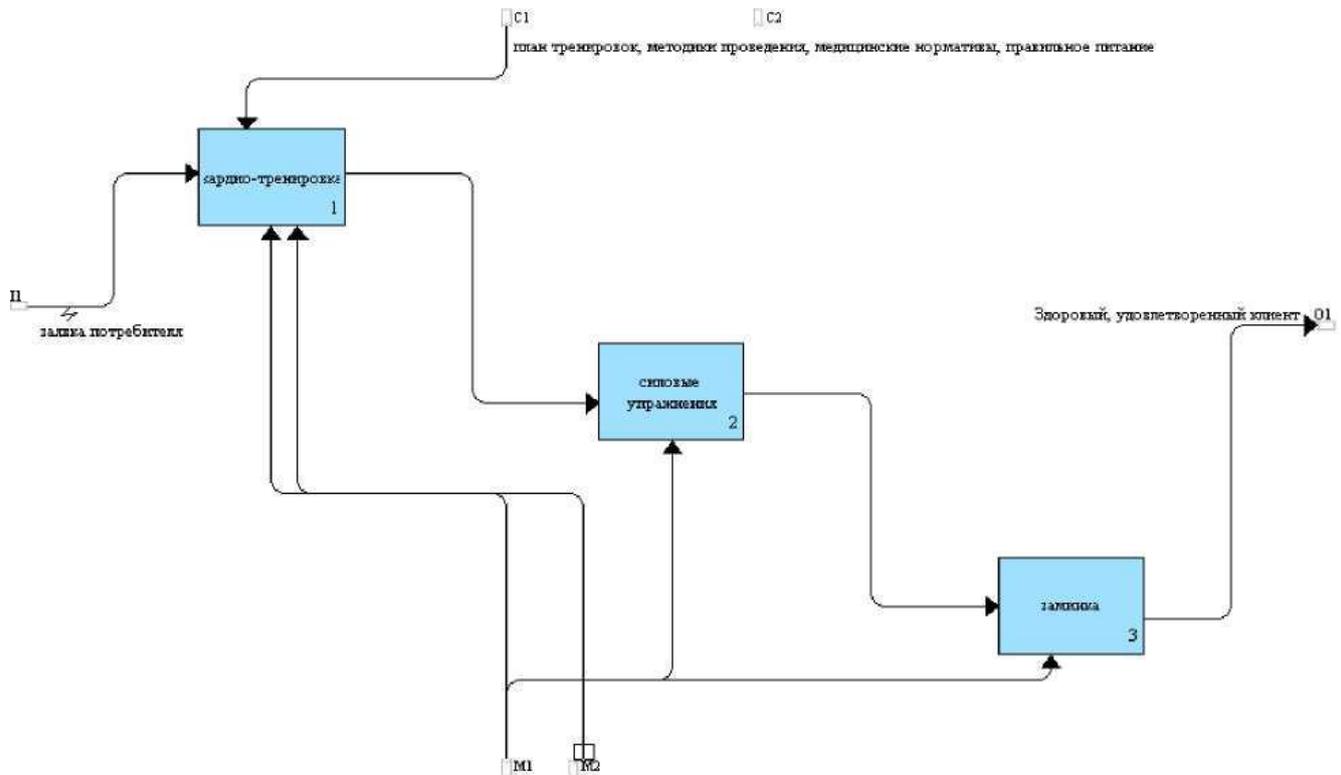
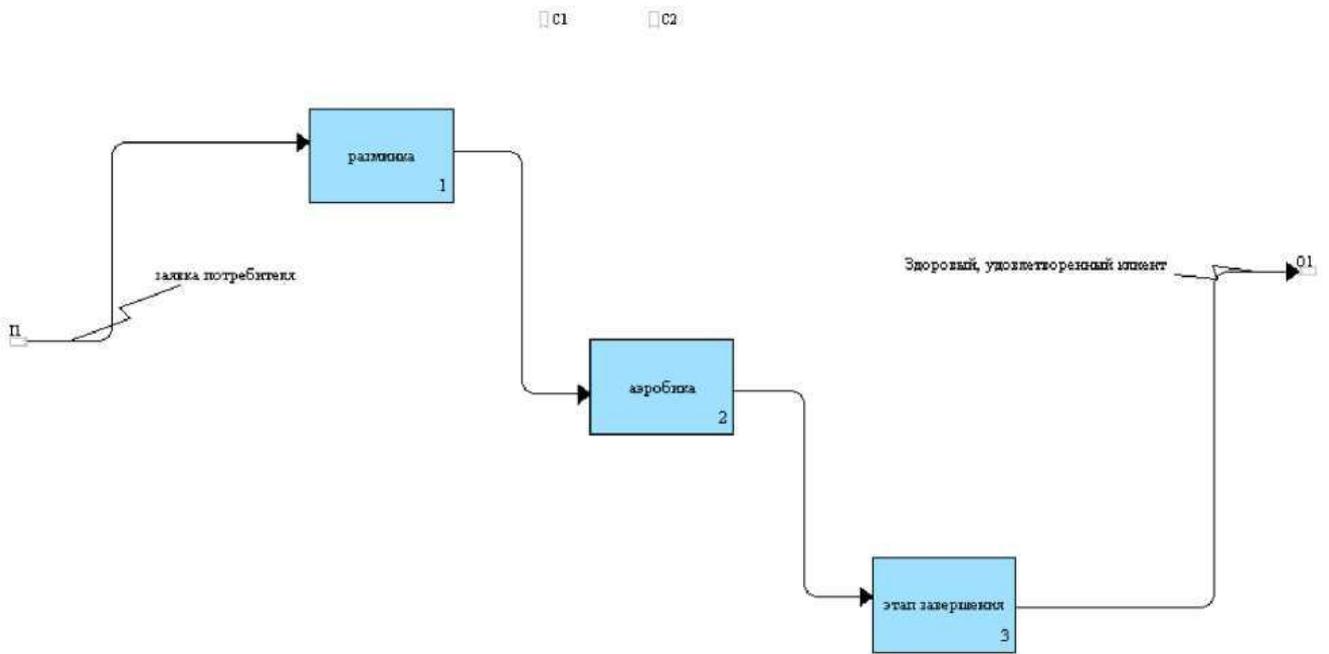


Рисунок Б.3 - Диаграмма процесса 1



□ M1 □ M2

Рисунок Б. 4 - Диаграмма процесса 2

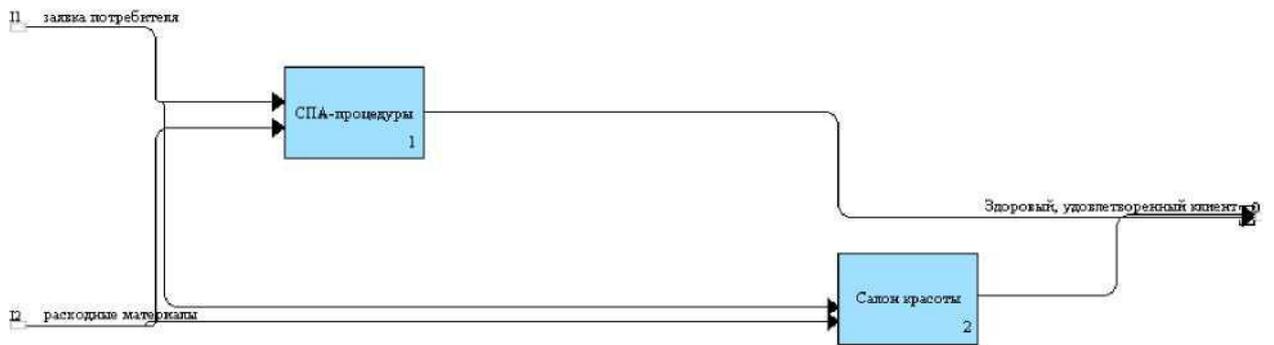


Рисунок Б. 5 - Диаграмма процесса 3

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Расчет дисконтированного дохода и текущей стоимости от реализации проекта

Таблица В

Коэффициент		15,00%	Периоды окупаемости проекта							
Наименование	Ед	Обозначен	0	1	2	3	4	5	6	7
		i	0	1	2	3	4	5	6	7
Доход	тыс руб	Д	0	319	320	318	318	318	318	318
Капитальные вложения	тыс руб	К	544	0	0	0	0	0	0	0
(Д - К)	тыс руб	Д - К	-544	319	320	318	318	318	318	318
Дисконт		$1/(1+d)^i$	1.00	0.87	0.76	0.66	0.57	0.50	0.43	0.38
Дисконтирова нный доход	тыс руб	$(Д)/(1+d)^i$	0	277	242	209	182	158	138	120
Дисконтирова нные капитальные вложения	тыс руб	$(К)/(1+d)^i$	544	0	0	0	0	0	0	0
Чистый дисконтирован ный доход	тыс руб	$ЧДД = (Д - К)/(1+d)^i$	-544	277	242	209	182	158	138	120
Чистая текущая стоимость	тыс руб	ЧТС = Сумма ЧДД	-544	-267	-25	184	366	524	662	782