

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В СПОРТИВНЫХ СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ (на примере фитнес-клуба)

Б. Д. Могуев

*Технологический университет, Королёв, Россия*

Исследована проблема использования методов инновационной экономики в спорте, в частности метода «бенчмаркинг» в управлении фитнес-клубом. Автором рассмотрены возможности использования данного метода в сфере управления фитнес-клубами, произведён анализ опыта работы фитнес-клубов, даны практические рекомендации по улучшению их работы.

**Ключевые слова:** *бенчмаркинг, менеджмент, спорт, успех, бенчмаркинг анализ, фитнес-клубы.*

Вопросы функционирования спортивных систем управления всегда волновали научное сообщество, многими учёными отмечалась важность исследований в данной области. Проведение подобной работы привело к развитию всего спорта в целом, появлению новых компонентов в спортивном управлении, позволило менеджерам добиться успешных результатов в своей деятельности в целом, и спортивных объектов в частотности.

**Проблема, цель, задачи.** Спортивная система управления представляет собой совокупность различных элементов менеджмента, которые путём взаимодействия между собой обеспечивают функционирование самого спортивного объекта.

Среди основных компонентов спортивной системы управления можно выделить такие, как спортивная инфраструктура объекта, система поиска, развития и поддержки спортсменов, спортивная научная поддержка, обеспечение участия в спортивных соревнованиях различного уровня, а также их проведения самим спортивным объектом. Учёных, занимающихся вопросами спортивного управления, всегда волновал вопрос, как при равных возможностях одни спортивные клубы достигают успеха в своей деятельности, а другие, наоборот, терпят неудачи за неудачами из года в год. Помочь понять эту разницу в эффективности использования своих ресурсов поможет один из экономических методов инновационной экономики — бенчмаркинг [3].

Бенчмаркинг (англ. benchmarking) в переводе на русский язык означает сопоставительный анализ, но в дальнейшем, чтобы не искажать терминологию и её смысл, автор будет использовать заимствованное слово. Бенчмаркинг в спортивном управлении может быть идентифицирован

как эффективный инструмент сопоставительного анализа деятельности спортивных объектов, имеющий цель производить сравнительную характеристику отдельных элементов спортивных систем управления, как по отдельности, так и в целом.

Если обратиться к классическому определению бенчмаркинга в менеджменте, то он может определяться как процесс идентификации, понимания и передачи «передовой практики» от одной организации к другой, целью которой является помочь улучшить эффективность деятельности [4].

Виды бенчмаркинга:

*С кем сравнивать:*

- сравнение с лучшими внутри организации — внутренний бенчмаркинг;
- сравнение с лучшими конкурентами — конкурентный бенчмаркинг;
- сравнение с лучшей организацией в отрасли — функциональный бенчмаркинг;
- сравнение с любой организацией независимо от отрасли и рынка — общий бенчмаркинг;

*Что сравнивать:*

- сравнение основных показателей ведения бизнеса — бенчмаркинг показателей;
- сравнение процессов и технологий, применяемых в организации, — бенчмаркинг процесса;
- сравнение стратегии организации — стратегический бенчмаркинг.

Предпосылкой использования бенчмаркинга в спортивных системах управления, которые подкрепляет организационный подход сопоставительного анализа, является интуитивный элемент повседневной жизни, где вместо того, чтобы провести работу по идентификации проблем в своей деятельности, принять новые управленческие решения, многие руководители просто стремятся

скопировать деятельность успешных организаций, решив, таким образом, возникшую проблему.

Одним из принципов успешного применения бенчмаркинга является именно трудоёмкий анализ своей деятельности, идентификации её слабых мест, путей выхода из сложившейся ситуации и дальнейшего повышения эффективности организации. Для совершенствования организации необходим бенчмаркинг-анализ состояния рынка услуг данного сектора экономики (рис. 1).

Бенчмаркинг — процесс выявления того, что другие фирмы делают лучше, а также изучение их методов работы. В основу бенчмаркинга положена идея сравнения деятельности передовых фирм. Практика показывает, что грамотное использование опыта конкурентов и успешных компаний позволяет сократить затраты, повысить результативность деятельности.

Успех проекта бенчмаркинга заключается в строгом соблюдении и ответственном выполнении каждого из его этапов. Алгоритм эталонного сопоставления не имеет строгой регламентации. Обобщение имеющихся подходов к его проведению позволяет предложить в общем виде процедуру осуществления бенчмаркинга, которая представлена на рис. 2.

Таким образом, можно отметить, что бенчмаркинг является довольно сложным инструментом в использовании, для его успешного применения необходимо чёткое осознание всех процессов, протекающих в жизнедеятельности организации. Достижение определённого результата в установленный временной период не является его конечной целью, определяющейся цикличностью использования бенчмаркинга. Один из принципов применения бенчмаркинга допускает сравнение

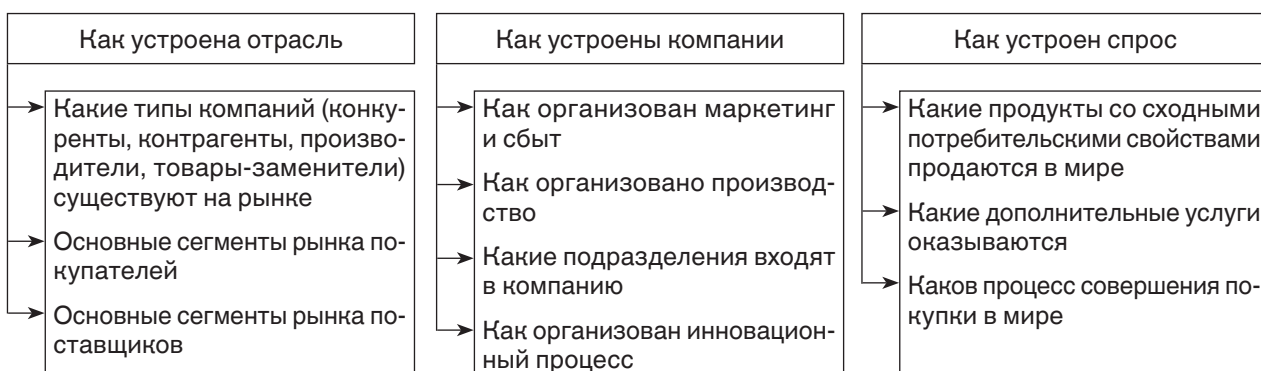


Рис. 1. Анализ рынка услуг

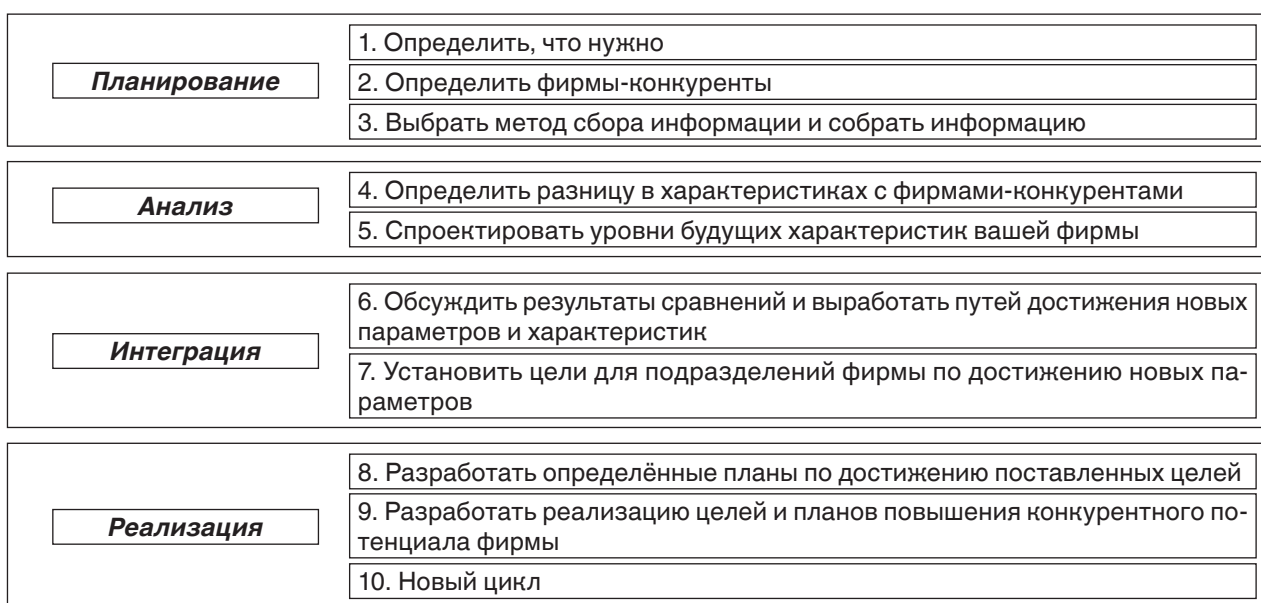


Рис. 2. Этапы бенчмаркинга

деятельности организаций из различных секторов экономики. Исходя из общего правила менеджмента, что любая организация имеет определённые элементы управления, возможно применение успешных компаний не только в спорте [5].

Однако особо хочется отметить, что уместность использования бенчмаркинга в спортивных системах управления определяется стремлением самой организации к саморазвитию и склонностью к изменениям, применение бенчмаркинга пока в этой сфере слабо распространено. Многими исследователями данный метод критикуется за его сложность, создание для его использования определённых условий, требующих дополнительных затрат на управление, иногда даже создание дополнительных структурных подразделений и не всегда его использование окупается в будущем и приносит хорошие результаты [6].

**Материалы и методы исследования.** Анализ рынка фитнес-услуг в России. Конкурентный анализ фитнес-клубов, расположенных на территории Королёва. Изучение спектра услуг фитнес-клубов «Дельта Спорт» (Юбилейный) и «Скульптор тела» (Декабристов), анализ социологического опроса его клиентов. Мероприятия по улучшению качества услуг.

Бенчмакинг фитнес-услуг в России и Королёв. Конкурентный анализ деятельности фитнес-клубов, анкетный опрос клиентов.

Существует три этапа бенчмакинга

### **1. Бенчмаркинг по параметрам продуктов:**

– Определение наиболее важных параметров продуктов для клиентов. В некоторых случаях выясняется: то, что важно для одной группы клиентов, не так важно для других. В этих случаях необходимо определить параметры продуктов для каждого сегмента клиентов.

– Проведение сравнения соответствующих параметров продуктов у конкурентов.

– Определение основных сильных и слабых сторон, держа в уме приоритеты и предпочтения клиентов. Суть данного анализа — определить, имеет ли продукт те параметры, которые наиболее важны для клиента. Задача не в том, чтобы наделить продукт всеми возможными параметрами, а только теми недостающими, за которые клиент желает платить.

**2. Бенчмаркинг качества продуктов.** При бенчмаркинге качества продуктов основным является не только понимание, каких уровней качества необходимо достичь, но также и методов управле-

ния, необходимых для достижения этого качества. Можно выделить несколько точек сравнения, используемых при бенчмаркинге качества:

– уровни качества обслуживания (коммуникативная подготовка персонала, качество обслуживания);

– расходы на улучшение качества (затраты на переподготовку персонала, приобретение недостающего оборудования, замена морально устаревших тренажёров);

– среднее время использования оборудования (надёжность).

На данном этапе очень важная информация поступает от клиентов. Компании, проводящие бенчмаркинг-анализ, могут собирать данные как с собственных клиентов, так с клиентов конкурирующих компаний.

**3. Бенчмаркинг уровня обслуживания клиентов.** Данное направление анализа более очевидно в части его реализации, чем два предыдущих. В то же время это достаточно ёмкое направление анализа, которое может начинаться с изучения удовлетворённости собственных клиентов потребляемой услугой, так и потенциальных клиентов. Изучение может охватывать анализ работы тренеров, менеджеров стойки администрации, менеджеров по рекламе и продажам и др., например, запись на программы по телефону персоналом фирмы.

Типичные точки анализа:

– часы работы сервисного персонала;

– активная помощь в выборе программы;

– удобство времени прохождения программы для клиентов;

– уровень компетентности персонала, общающегося с клиентом (опыт, знания);

– система приёма заказов на программы (возможность заказа по телефону, через сайт компании или через компьютер);

– наличие систем консультирования клиента;

– фиксация жалоб и благодарностей клиентов.

**4. Бенчмаркинг имиджа.** Имидж существенно влияет на достижение конкурентного преимущества. Данный параметр можно анализировать в двух аспектах:

– путём оценки реакции клиентов на имидж;

– путём сбора и анализа информации от потребителей (позитивный/негативный) имидж по отношению к различным производителям услуг; (позитивный/негативный) имидж по конкретным направлениям предоставляемых услуг (качество, реакция на запрос клиента и т.д.).

**Результаты исследования и их обсуждение.** Фитнес-индустрия сегодня во всём мире переживает бум. По оценке экспертов, по темпам развития фитнес-индустрия занимает второе место в мире после высоких технологий. Вложения в здоровье и красоту являются сегодня самыми серьёзными и окупаемыми.

По динамике роста количества фитнес-центров Россия опережает ведущие фитнес-державы мира. Заняв прочные позиции на рынке в мегаполисах, крупнейшие игроки действуют по тактике «коврового покрытия»: в регионах открывают фитнес-центры по системе франчайзинга. Фитнес-индустрия в России набирает силу за счёт привлечения различных ресурсов, в частности с помощью организации и проведения выставочных и фестивальных проектов, среди которых, например, фитнес-фестиваль MIOFF и Московский международный открытый фестиваль здоровья и фитнеса.

Интересно отметить, что стоимость посещения фитнес-клубов в России значительно выше, чем в Европе:

Таблица 1

**Средняя годовая стоимость посещения фитнес-клуба в некоторых странах**

Страна	Стоимость, долл. США
Япония	400–500
Италия	350–450
Россия	От 200 до 800

Это можно объяснить тем, что основной доход на развитых рынках складывается за счёт оборота посетителей, тогда как в России доход складывается за счёт стоимости абонемента.

Крупнейшими мировыми сетями фитнес-услуг в средней ценовой категории являются с их доступом к дешёвым финансовым ресурсам и многолетним опытом:

- американская 24 Hours Fitness;
- английская Fitness First.

Однако пока никто из них планов в России не озвучивал, и до серьёзной их экспансии у отечественных игроков есть шанс укрепить свои позиции.

Если посмотреть на развитие фитнес-индустрии в мире, то очевидно, что будущее не за отдельно взятыми клубами, а за крупными сетевыми игроками. Российская фитнес-индустрия развивается во многом аналогично английскому рынку, который тоже начинался с верхнего сегмента, с очень

дорогих клубных карт (в отличие от американского, выросшего из обычных «качалок»). На британский рынок капитал пришёл примерно после 15–18 лет развития рынка.

*Ценовое сегментирование продукции*

Российский рынок фитнес-услуг развивается в четырёх ценовых сегментах: премиум, люкс, средний класс, эконом (или демократический).

По мнению специалистов, степень наполнения рынка следующая:

Категория VIP-клубов заполнена на 89–90 %.

Категория клубов среднего класса насыщена лишь на 40 %.

Кроме того, рентабельность фитнес-клубов в премиум-сегменте — 20–25 %, в отличие от 15–20 %, которые зарабатывают клубы демократического класса. Поэтому исторически сложилось так, что основной доход фитнес-центры получали с клиентов, имеющих доход выше среднего. На клубы высшей категории приходится 72 % оборота московского рынка фитнеса, и именно в этой нише работают фитнес-сети.

Залы категории премиум и люкс отличаются высоким уровнем обслуживания и высокими ценами. Стоимость годовой клубной карты — 2–4 тыс. долл. и выше. Стоимость годового абонемента в клубах массового спроса составляет порядка 1 тыс. долл. в год. Именно этой группе свойственно наиболее динамичное развитие, так как данная ценовая категория наиболее приемлема для ещё не охваченных физкультурой менеджеров, молодых специалистов, студентов и членов их семей. Специалисты предполагают, что через несколько лет именно эта группа будет наиболее многочисленной.

В низкой ценовой категории работают отдельные самостоятельные фитнес-клубы — бывшие «качалки», предоставляющие ограниченный ассортимент услуг (как правило, только тренажёрный зал). Они не снабжены современным оборудованием и не предлагают услуги квалифицированных тренеров и советы медицинских работников. В настоящее время многие из них нерентабельны и стараются переходить в более высокую ценовую категорию. Пока цены на их услуги составляют 400–800 долл. в год.

*Краткое описание основных сегментов участников рынка*

Крупнейших сетевых игроков на рынке предоставления фитнес-услуг элитными компаниями — три:

- сеть World Class (с 2007 г. входит в состав



компания Russian Fitness Group (RFG), объединяющей также фитнес-центры демократичного направления «Физкульт» и «MaxiSport»;

- система фитнес-клубов «Планета Фитнес»;
- компания фитнес-услуг «Страта Партнерс»

(управляющая сетями фитнес-клубов Orange Fitness и CityFitness).

Им составляют конкуренцию одиночные клубы: Dr. Loder, Daev Club, Petrovka Sport, Olympic Star и др.

Это либо элитные фитнес-компании, предоставляющие широкий и инновационный спектр услуг и программ по высоким ценам, которые используют индивидуальный подход и новейшие медицинские разработки, либо элитные компании, предлагающие полный ассортимент фитнес-услуг, включая бассейн и водные программы. Данная группа постепенно увеличивается расширением сети, используется франчайзинг.

Для клиентов с достатком выше среднего работают фитнес-клубы и сети, предлагающие полный ассортимент фитнес-услуг, включая бассейн, по умеренным ценам. Как правило, они расположены в спальных районах. Эти компании разрабатывают собственные маркетинговые стратегии, чтобы выделиться среди фирм-конкурентов, которых достаточно много в данной группе. В её числе такие компании, как «Марк Аврелий», Gold's Gym, Swim & Gym, Janinn Fitness, Orange Fitness и др. Сюда же можно было бы отнести и некоторые клубы сети «Планета Фитнес». Сейчас это наиболее прибыльный сегмент рынка.

На средний класс ориентированы фитнес-клубы, рассчитанные на массовый спрос, и, следовательно, соответствующим образом подобраны программы. Из-за стремительного развития фитнес-индустрии в среднем классе эта группа бурно растёт, её пополняют клубы, недавно выполнившие модернизацию и повысившие уровень обслуживания и качества программ. Как правило, небольшие по площади. К этой группе относятся: CityFitness, «Солоспорт», «Самокат», HeadLight, Super Gym, Vanana Gym, Manny Penny, Zebra Fitness и др.

Российский рынок фитнес-услуг является довольно молодым, поэтому степень его насыщенности очень низка по сравнению с другими странами. Даже в крупнейшем сегменте, Москве, на который в стоимостном выражении приходится более половины российского рынка, насыщенность по количеству клубов на душу населения не превышает 55 %. На долю Санкт-Петербурга приходится

30 %. Менее 20 % составляют остальные регионы страны.

*Потребительские предпочтения по видам услуг*

Рассмотрим потребительские предпочтения по спортивным услугам среди населения России (рис. 3). Как видно, фитнес находится на втором месте, что говорит о его высокой популярности.

В России наиболее популярными считаются следующие виды фитнес-услуг: пилатес, йога, восточные единоборства, танец живота.

Основными критериями выбора фитнес-клуба являются (в порядке убывания значимости):

- 1) цена;
- 2) близость к дому;
- 3) набор программ;
- 4) приветливый и профессиональный штат сотрудников;
- 5) наличие бассейна;
- 6) современные тренажёры;
- 7) отсутствие тесноты.

Выше представлен экспресс-анализ состояния изучаемой проблемы в стране и мире, а теперь остановимся на состоянии данной проблемы в Королёве.

#### **Фитнес-клубы Королёва**

В Королёве 26 клубов, из которых 22 с тренажёрным залом и 9 с бассейном. Режим работы большинства клубов с 6 ч утра до 2 ч ночи, только один клуб с круглосуточным режимом работы.

Тренажёрный зал есть в 23 клубах (4 имеют только тренажёрный зал), групповые тренировки предлагают 17 клубов, бассейн — 9, единоборства — 11, танцевальные направления — 10.

Пользовательский рейтинг: 3 балла — 14 клубов, 4 балла — 11 клубов, 5 баллов всего один клуб.

Основные нарекания посетителей: 1) претензии к тренерам, которые ничем не помогают на тренировке, 2) сложности при общении с персоналом клубов, 3) неудобные раздевалки и плохое содержание туалетов и душевых, 4) недостаточное количество тренажёров, 5) используются морально устаревшие тренажёры, 6) неудобное помещение, мало места, плохая проветриваемость, грязь в зале [2].

Пример положительных отзывов:

— «Фитнес-клуб — это уютный клуб, с панорамными окнами, видом на природу и огни большого города. Отдельная кардиозона, персональные тренировки, групповые занятия, танцы для детей и взрослых с разным уровнем подготовки, финская сауна».



Рис. 3. Рейтинг спортивных услуг среди населения России, %

— «Вода в бассейне идеальнейшая, чистая. Да, есть небольшой запах хлорки, но а как без неё?! Расписание групповых программ однозначно самое большое в городе. В тренажёрный зал завезли новое оборудование. И что меня приятно удивило, в ближайшем будущем откроют двухэтажную кроссфит-зону».

— «Хороший клуб, размещённый в пешей доступности. Разделённые кардиозона и тренажёрный зал. Есть отдельный зал для групповых программ. Есть йога и различные танцевальные направления. Цена адекватная, тренажёры новые. Очередей на снаряды не видел, хотя бывают часы пик, но не критично. Душевые и раздевалка, всё аккуратно и чисто. Рекомендую к посещению. В отличие от сетевых клубов, этот им ничуть не уступает. Хотелось бы ещё пару беговых дорожек».

Проведём конкурентный анализ деятельности двух фитнес-клубов Королёва — «Дельта Спорт» (Юбилейный) и «Скульптор тела» (Декабристов), используя инструменты бенчмаркинга (общая информация о клубах в табл. 2).

Основным конкурентным преимуществом фитнес-клуба «Скульптор тела» (Декабристов) по сравнению с «Дельта Спорт» (Юбилейный) являются

более гибкая ценовая политика и уважительное отношение персонала к посетителям.

Однако фитнес-клуб «Скульптор тела» по сравнению с «Дельта Спорт» находится в худшем положении по показателю удобства для посетителей, так как здесь используются неудобные шкафчики и есть проблемы с душевыми.

По показателям оснащения и качества оборудования одинаковая расстановка сил. Фитнес-клуб «Дельта Спорт» значительно проигрывает в вопросе коммуникации персонала с посетителями (тренер, менеджер, инструктор).

Рекомендация фитнес-клубу «Скульптор тела»: для привлечения и удержания посетителей необходимо сделать более гибкую ценовую политику, включить разнообразные скидки. Рекомендация фитнес-клубу «Дельта Спорт»: обращать внимание на обеспечение удобства для посетителей, провести повышение квалификации в вопросе коммуникативной компетентности обслуживающего персонала.

Анализ качества услуг фитнес-клубами по результатам анкетного опроса посетителей, полученных с помощью интернет-сервиса QRPulse. Customer satisfaction [2].

Таблица 2

**Конкурентный анализ деятельности фитнес-клубов**

Показатель	«Дельта Спорт» (Юбилейный)	«Скульптор тела» (Декабристов)
Месторасположение	ул. Лесная, д. 14	ул. Декабристов, д. 6/8
Перечень оказываемых услуг	<p>Тренажёрный зал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— силовые тренировки</li> <li>— персональный тренинг</li> <li>— кардиотренажёры</li> </ul> <p>Групповые программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— аэробика</li> <li>— силовые занятия</li> <li>— функциональный тренинг</li> <li>— «бразильская попка»</li> <li>— калланетика</li> <li>— йога-айенгара</li> <li>— фитбол</li> <li>— тай-бо</li> <li>— пилатес</li> </ul> <p>Танцевальные направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— арабские танцы</li> <li>— strip dance</li> <li>— зумба.</li> </ul> <p>Боевые искусства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— рукопашный бой</li> <li>— бокс</li> </ul> <p>Дополнительные услуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— детский фитнес</li> <li>— детская комната</li> <li>— фитнес-бар.</li> </ul> <p>Банный комплекс:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— финская сауна</li> </ul> <p>Салон красоты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— солярий</li> </ul>	<p>Тренажёрный зал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— силовые тренировки</li> <li>— персональный тренинг</li> <li>— кардиотренажёры</li> <li>— TRX</li> </ul> <p>Групповые тренировки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Body Sculpt</li> <li>— Stretching</li> <li>— фитбол</li> <li>— Step</li> <li>— пилатес</li> <li>— йога</li> </ul> <p>Танцевальные направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Latina</li> <li>— Zumba</li> </ul> <p>Боевые искусства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— зона для единоборств</li> </ul>
Характеристика помещений	Площадь залов достаточная, помещения проветриваются, есть кондиционеры, своевременно проводится уборка помещений, в раздевалке удобные шкафчики, душевая в рабочем состоянии	Площадь залов достаточная, помещения редко проветриваются, есть кондиционеры, но они не используются, уборка помещений недостаточная, в раздевалке узкие неудобные шкафчики, душевая желает лучшего, смесители работают плохо
Инвентарь для проведения занятий	Современный, класса «стандарт», в хорошем рабочем состоянии. Дорожки, тренажёры, гантели и пр. оборудование в достаточном количестве	Современный, класса «стандарт», в хорошем рабочем состоянии. Дорожки, тренажёры, гантели и пр. оборудование в достаточном количестве
Система оплаты	<p>Безлимитный абонемент на 12 месяцев — 11 000 р.</p> <p>Разовое посещение.</p> <p>На 10 занятий</p> <p>На 12 занятий.</p> <p>Для студентов.</p> <p>Пробное посещение — 1 занятие бесплатное</p>	<p>Тренажёрный зал: безлимитный абонемент на 12 месяцев днём — 9 990 р., вечером — 11 990 р.</p> <p>Занятия с тренером:</p> <p>абонемент на 1 месяц — 8 000 р.,</p> <p>абонемент на 2 месяца — 15 000 р.,</p> <p>абонемент на 3 месяца — 20 000 р.</p> <p>Разовое посещение.</p> <p>На 10 занятий</p> <p>На 12 занятий</p> <p>Для студентов.</p> <p>Пробное посещение — 1 занятие бесплатное</p>

Показатель	«Дельта Спорт» (Юбилейный)	«Скульптор тела» (Декабристов)
Система скидок	Акции	Акции
График работы	08:00–23:00, сб, вс: 08:00–22:00	06:00–00:00, сб, вс: 06:00–00:00
Комфортабельность раздевалок, душевых	удобные шкафчики, душевая в рабочем состоянии	узкие неудобные шкафчики, душевая желает лучшего, смесители работают плохо.
Инструкторы	Образование: высшее педагогическое, курсы повышения квалификации. Опыт работы: 3 года, 5 лет, 8 лет	Образование: высшее педагогическое, курсы повышения квалификации. Опыт работы: 2 года, 5 лет, 7 лет
Менеджер на ресепшен	Образование: высшее педагогическое	Образование: среднее специальное
Инструктор	Образование: высшее педагогическое, курсы повышения квалификации. Опыт работы: 3 года, 5 лет, 8 лет	Образование: высшее педагогическое, курсы повышения квалификации. Опыт работы: 2 года, 5 лет, 7 лет

В исследовании приняли участие по 100 посетителей каждого клуба: «Дельта Спорт» — 56 % женщин и 44 % мужчин, «Скульптор тела» — 53 % женщин и 47 % мужчин. Результаты сведены в табл. 3. Возраст контингента варьируется в пределах от 18 до 50 лет. При этом подавляющее большинство опрошенных состоит в браке (до 65 %). В анкету мы включили пункт «доход на одного члена семьи», который по результатам

анкетирования колеблется от 15 000 до 80 000 р.

На вопрос о том, сколько времени респондент готов посвятить занятиям фитнесом, чтобы достичь желаемого результата, мы получили единый ответ — 2–3 раза в неделю.

В основном люди узнают о фитнес-клубах благодаря социальной сети «ВКонтакте» и отзывам друзей. Последнее говорит о лояльности потребителей. Рекомендация: работать нужно во всех

Таблица 3

**Результаты анкетного опроса посетителей фитнес-клубов**

№ п/п	Фактор	«Дельта Спорт» (Юбилейный), %	«Скульптор тела» (Декабристов), %
Источник информации о фитнес-клубе			
1	Печатная реклама (газеты, листовки)	0	0
2	Наружная реклама	10	20
3	ВКонтакте	40	30
4	Сайт фитнес-клуба	15	13
5	Instagram		
6	От друзей	30	27
7	Другое	5	10
Доступность услуг фитнес-клуба			
1	Удобство месторасположения фитнес-клуба	70	72
2	График работы	85	90
3	Стоимость услуг	55	45



№ п/п	Фактор	«Дельта Спорт» (Юбилейный), %	«Скульптор тела» (Декабристов), %
Персонал фитнес-клуба			
1	Коммуникабельность	95	65
2	Понимание требований клиента	76	62
3	Внешний вид (физическая форма)	95	75
4	Программа занятий	100	100
Оснащённость фитнес-клуба			
1	Помещение спортзала (квадратура, вентиляция, освещение, зеркала во весь рост и т.п.)	100	95
2	Обеспеченность инвентарём для проведения занятий	100	100
3	Обеспеченность современными тренажёрами	100	100
4	Комфортабельность раздевалки (индивидуальные шкафчики, душевые и т.п.)	95	65
Результативность посещения фитнес-клуба			
1	Удовлетворённость снижением веса и поддержанием хорошей формы	77	65
2	Удовлетворённость от снятия напряжения или стресса, расслабления после тяжёлого дня	99	87
3	Удовлетворённость от общения с приятными людьми, от интересного и главное с пользой проведённого времени	90	66

направлениях, особенно актуально на данный момент продвижение в социальных сетях, например в Instagram. Особое внимание необходимо обратить на использование собственных сайтов фитнес-клубов.

Вызывает некоторое недовольство стоимостью услуг. Это может быть связано не с конкретной стоимостью, а тем, что получает посетитель за свои деньги, то есть с качеством обслуживания. И это видно из оценки персонала и состояния некоторых помещений фитнес-клубов. Этот фактор очень важен для клиентов, неудовлетворённость выражается в том, что часть клиентов фитнес-клуб может потерять именно из-за ненадлежащего качества обслуживания (невнимательность, грубость, некомпетентность и пр.).

**Выводы.** Подведя вывод всему вышесказанному, можно выделить ключевые особенности использования бенчмаркинга в спортивных системах управления:

- Чёткое понимание самого процесса бенчмаркинга всеми его участниками.
- Наличие чёткого плана по реализации бенчмаркинга в руководстве.

- Наличие успешного партнёра по бенчмаркингу.

- Возможность получения всесторонней информации о всех процессах, протекающих в самой организации.

- Цикличность процесса бенчмаркинга и понимания той сути, что его необходимо проводить постоянно, не ограничиваясь промежуточными результатами.

- Наличие финансовых возможностей и времени для проведения бенчмаркинга.

- Способность руководства к определённому риску при применении бенчмаркинга, даже необходимость понести дополнительные затраты в связи с ним.

### Список литературы

1. Опрос клиентов фитнес клуба и фитнес-центра // QRpulse. Customer satisfaction. — URL: <http://qrpulse.ru/FitnessClub>
2. Фитнес-клубы Королёва // SPORTGYMS.ru онлайн путеводитель по фитнес-клубам. — URL: <https://sportgyms.ru/korolev/>
3. American Productivity & Quality Center (APQC).

Emerging Best Practices in Knowledge Management, American Productivity & Quality Center, Houston, TX, 1996.

4. Andersen, B. The Benchmarking : handbook / B. Andersen, P.-G. Pettersen. — Chapman & Hall, 2016.

5. Boxwell, R. J. Jr. Benchmarking for Competitive Advantage / R. J. Jr. Boxwell. — McGraw-Hill, New York, 1994.

6. York, N.Y. Benchmarking the search for industry

best practices that lead to superior performance, Quality Resources / N. Y. York, R. C. Camp. — White Plains, NY, 1989.

7. Pattison, D. D. The benchmarking management guide, Management Review / D. Pattison. — 2018.

8. SIRC . European Sporting Success — A Study of the Development of Medal Winning Elites in Five European Countries (Final Report). — SIRC and UK Sport: Sheffield, 2002.

Поступила в редакцию 27 февраля 2020 г.

**Для цитирования:** Могуев, Б. Д. Эффективность применения бенчмаркинга в спортивных системах управления (на примере фитнес-клуба) / Б. Д. Могуев // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. — 2020. — Т. 5, № 2. — С. 40–50.

### Сведения об авторе

**Могуев Борис Дмитриевич** — кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социальных дисциплин, Технологический университет. Королёв, Россия. [sadpoet@mail.ru](mailto:sadpoet@mail.ru)

## PHYSICAL CULTURE. SPORT. TOURISM. MOTOR RECREATION

2020, vol. 5, no. 2, pp. 40–50.

### Effectiveness of Benchmarking in Sports Management Systems (for example, a fitness club)

**B.D. Moguev**

Technological University, Korolev, Russia. [sadpoet@mail.ru](mailto:sadpoet@mail.ru)

The article is devoted to the problems of using innovative economy methods in sports, in particular, the “benchmarking” method in the management of a fitness club. The author considers the possibilities of using this method in the field of fitness club management, analyzes the experience of fitness clubs, and gives practical recommendations for improving their performance.

**Urgency.** Use of new management methods in sports always was of interest for scientists engaged researches in the field. The method «benchmarking» also is successfully applied for a long time in economy, its use in sports could raise efficiency of functioning of sports objects considerably.

**Problem, the purpose, problems.** A key position of the author at a writing of given article was possibility of search of new administrative methods in sports management and as consequence of their successful realisations at which efficiency of functioning of sports objects should increase considerably.

**Materials and research methods.** As materials the American, British, European specialised editions in the field of sports and management were used. The basic method of research was the method «benchmarking».

**Results of research and their discussion.** This research has shown that correct and skilful use benchmarking can lead to ability to get into an essence of control systems and to make activity sports объектов much more successfully.

**Conclusions.** The basic conclusions can be shown to following positions: 1) benchmarking is the difficult administrative process demanding enough the big expenses 2) It can benefit only at thoughtful and its correct use 3) At achievement of objects in view its action use should be continued differently recourse of return efficiency is possible.

**Keywords:** *benchmarking, management, sports, success, the analysis.*

### Referensis

1. Opros kliyentov fitnes-kluba i fitnes-tsentra [A survey of customers of the fitness club and fitness center]. *QRPulse. Customer satisfaction* [QRPulse. Customer

satisfaction]. Available at: <http://qrpulse.ru/FitnessClub> (In Russ.).

2. Fitnes-kluby Korolyova [Korolev fitness clubs]. *SPORTGYMS.ru onlayn putevoditel po fitnes-klubam*

---

[SPORTGYMS.ru online guide to fitness clubs]. Available at: <https://sportgyms.ru/korolev/> (In Russ.).

3. American Productivity & Quality Center (APQC) (1996), *Emerging Best Practices in Knowledge Management*, American Productivity & Quality Center, Houston, TX.

4. Andersen and Pettersen (2016), *The Benchmarking Handbook*, Chapman & Hall.

5. Boxwell R.J. Jr (1994), *Benchmarking for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.

6. York NY. Camp, R.C. (1989), *Benchmarking the search for industry best practices that lead to superior performance*, Quality Resources, White Plains, NY.

7. Pattison D.D. (2018), *The benchmarking management guide*, Management Review. (In Engl.).

8. SIRC (2002). *European Sporting Success — A Study of the Development of Medal Winning Elites in Five European Countries (Final Report)*, SIRC and UK Sport: Sheffield.