

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

Кафедра «Спортивная инженерия»

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Пособие

для студентов специальностей

1-60 01 01 «Техническое обеспечение эксплуатации спортивных объектов»,

1-60 02 02 «Проектирование и производство спортивной техники»,

6-05-0716-02 «Спортивная инженерия»

*Рекомендовано учебно-методическим объединением
высших учебных заведений Республики Беларусь по образованию
в области техники физической культуры и спорта*

Минск
БНТУ
2025

УДК 7796 : [005+339.138] (075.8)

ББК 75.797

М50

С о с т а в и т е л ь

В. В. Карнейчик

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра «менеджмента спорта» Института менеджмента спорта и туризма
УО «Белорусский государственный университет физической культуры»
(зав. кафедрой – кандидат экономических наук, доцент *О. Ю. Остальцева*);
доцент кафедры «Теории и методики физической культуры и менеджмента
в туризме» учреждения образования «Белорусский государственный
педагогический университет имени Максима Танка»,
кандидат педагогических наук, доцент *Л. И. Кузьмина*

М50 Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта : пособие для студентов специальностей 1-60 01 01 «Техническое обеспечение эксплуатации спортивных объектов», 1-60 02 02 «Проектирование и производство спортивной техники», 6-05-0716-02 «Спортивная инженерия» / сост. В. В. Карнейчик. – Минск : БНТУ, 2025. – 124 с.
ISBN 978-985-31-0073-0.

В пособии рассматриваются теоретические и прикладные аспекты менеджмента и маркетинга, их специфика в области физической культуры и спорта. Пособие предназначено для студентов специальностей 1-60 01 01 «Техническое обеспечение эксплуатации спортивных объектов», 1-60 02 02 «Проектирование и производство спортивной техники» 6-05-0716-02 «Спортивная инженерия».

УДК 7796 : [005+339.138] (075.8)

ББК 75.797

ISBN 978-985-31-0073-0

© Белорусский национальный
технический университет, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА	7
1.1. Общая сущность и содержание менеджмента	7
1.1.1. Основные понятия и категории менеджмента	7
1.1.2. Современные направления менеджмента и их характеристика	9
1.1.3. Процессный, системный, ситуационный подходы в современной теории менеджмента	12
1.1.4. Принципы менеджмента и его функции	15
1.1.5. Методы менеджмента	20
РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА	23
2.1. Характеристика объектов управления в спорте	23
2.1.1. Физкультурно-спортивная организация как объект менеджмента	24
2.1.2. Клуб как основное звено в развитии вида спорта	28
2.1.3. Физкультурно-спортивные сооружения как объект управления	31
2.1.4. Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления	35
2.2. Функции менеджмента в сфере физической культуры и спорта	37
2.2.1. Прогнозирование и планирование в физкультурно-спортивных организациях	37
2.2.2. Организационная деятельность как функция менеджмента	43
2.2.3. Мотивация как функция менеджмента	51
2.2.4. Контроль в физкультурно-спортивных организациях	54
2.2.5. Принятие управленческих решений	57
2.3. Организация работы с персоналом в спортивных организациях	59
2.3.1. Управленческие роли в спортивной организации	59
2.3.2. Управление трудовыми ресурсами	64
РАЗДЕЛ 3. МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА	67

3.1. Общие представления о маркетинге	67
3.1.1. Основные понятия.....	67
3.1.2. Маркетинговые исследования	69
3.1.3. Продукт, товар с позиции маркетинга	72
3.1.4. Характеристика услуг и их особенности	73
3.2. Характеристика маркетинга в спорте	77
3.2.1. Понятие маркетинга в сфере физической культуры и спорта.....	77
3.2.2. Природа спортивного продукта	80
3.2.3. Маркетинг спортивного события.....	81
3.2.4. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг.....	85
3.2.5. Маркетинг спортивной марки	87
3.2.6. Маркетинг имиджа	89
3.2.7. Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг	90
3.2.8. Спонсорство и неспонсорские отношения в спорте.....	95
3.2.9. Лицензионное и авторское право	101
3.2.10. Ценообразование в физкультурно-спортивной сфере	102
3.2. 11. Каналы распределения в спорте.....	108
3.2.12. Инструменты продвижения спортивных продуктов	111
3.2.13. Конкуренция и конкурентоспособность услуг физической культуры и спорта.....	114
3.2.14. Брендинг в спортивной сфере.....	116
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	120
ЛИТЕРАТУРА.....	122

ВВЕДЕНИЕ

Понятия «менеджмент» и «маркетинг» активно применяются в разных сферах деятельности, в том числе и в сфере физической культуры и спорта.

Переход к рыночной экономике вынуждает руководителей осваиваться в новой ситуации, формировать понимание, что физкультурно-спортивные услуги стали «товаром». Однако, следует учитывать специфику рынка и психологические особенности населения Республики Беларусь.

Сфера физической культуры и спорта является социально значимой, влияющей на разные стороны жизни общества, именно поэтому в процессе управления непосредственное участие принимает государство, устанавливающее приоритеты физкультурно-спортивной политики.

Особенностью управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта в Республике Беларусь является направленность на достижение единства двух целей: социальной и экономической.

Государственное управление основывается на разработке целевых программ и планов, установлении социально-экономических нормативов, поддержании работы физкультурно-спортивной инфраструктуры, опираясь на принципы экономической целесообразности, параллельно выступая гарантом социальных прав для населения.

Спортивные организации, функционирующие с поддержкой государства, несут ответственность за результаты своей социально-экономической деятельности. Для организаций, находящихся на самофинансировании, и коммерческих организаций экономическая эффективность работы является условием существования.

Результативная работа как прибыльных, так и неприбыльных организаций невозможна без грамотного управления. В первую очередь это касается ответственности руководителей организаций за своевременность и качество принимаемых решений, проводимую социальную и кадровую политику. Проблема управления людьми становится все более насущной, так как в конечном счете конкурентоспособность продукции, ее низкую стоимость и высокое качество при всей техниковооруженности производства решает высокопроизводительный, высококачественный труд работников всех категорий.

В связи с этим, одной из главных задач управления в сфере физической культуры и спорта является улучшение качества предоставляемых физкультурно-спортивных услуг, повышение уровня проведения спортивных, спортивно-зрелищных и культурных мероприятий, ориентированных на разные категории потребителей.

Ценность спорта для маркетинга обусловлена ростом его социальной значимости в современном обществе. Проникновению маркетинга в спорт препятствует стереотипное отношение к коммерциализации спорта, так как маркетинг ориентирован прежде всего на рынок.

Спортивный маркетинг должен способствовать развитию рынка физкультурно-спортивных товаров и услуг, совершенствованию их качества, системы ценообразования, повышению эффективности функционирования спортивных организаций и объектов спортивной инфраструктуры.

Программа маркетинга в спорте включает в себя весь комплекс коммерческих мероприятий, в том числе направленных на доведение продукта до потребителя и на улучшение финансового положения организации.

Рынок физкультурно-спортивных услуг растет, а с ним увеличивается потребность в современных технических средствах, оборудовании, устройствах.

Для студентов, получающих общее высшее образование, связанное со сферой физической культуры и спорта, техническим обеспечением учебно-тренировочного процесса и соревновательной деятельности, важно владеть знаниями, умениями и навыками менеджмента и маркетинга, чтобы успешно действовать в современных реалиях и быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям.

РАЗДЕЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

1.1. Общая сущность и содержание менеджмента

1.1.1. Основные понятия и категории менеджмента

В любой сфере человеческой деятельности существует управление. Особенность управленческого труда состоит в том, что он непосредственно не участвует в создании материальных благ, но активно влияет на этот процесс.

По своему характеру управление – это интеллектуальный труд, направленный на выработку различных управленческих решений, а также их реализацию с помощью средств и методов управления [1].

Управление – это сложная разнообразная интеллектуальная и практическая деятельность, включающая аналитическую, информационную, организационную работу, взаимодействия с людьми в процессе постановки и реализации целей [2].

Также управление рассматривается как сознательная целенаправленная деятельность, позволяющая выполнять конкретные функции. Управление совместной деятельностью людей и составляет сущность менеджмента – особого вида управленческой деятельности [3].

Многие авторы понятия «менеджмент» и «управление» используют как идентичные, хотя существуют особенности их применения.

Термин «управление» более обезличен. Говоря о менеджменте, почти всегда подразумевают субъект управления менеджера, человека или орган управления.

Субъект управления – человек или организация, которые наделены правом (полномочиями) воздействовать на объект управления [4].

Кроме того, «управление» шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например: управление техническими системами, управление структурным подразделением в государственных и общественных организациях, на предприятиях, в учреждениях).

Менеджмент можно рассматривать не только как сферу науки, искусства, но и как процесс, а также как деятельность по реализации основных функций управления.

Термин «менеджмент» применяется в отношении управления социально-экономическими организациями. В странах с рыночной экономикой этот термин употребляется в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью [5].

В законодательстве Республики Беларусь используется термин «управление». Так же об управлении говорят, если речь идет о государственных органах или организациях.

Термин «менеджмент» связан, прежде всего, с коммерческой сферой, а личность менеджера – с работой в рыночных условиях. Менеджмент сочетает в себе элементы профессии, науки и искусства. По мнению Питера Друкера, менеджмент – это не набор инструкций, а аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов.

Менеджмент как наука изучает закономерности управления организациями любого типа, технологическими процессами, людьми в организации. В данном случае, рассматривается как самостоятельная область знаний, которая включает в себя достижения многих наук в сочетании с практическим опытом, талантом руководителей различного уровня.

Менеджмент – это интеграционный процесс, в котором профессиональные специалисты формируют организации и управляют ими с помощью постановки целей и разработки способов их достижения [1].

Менеджмент осуществляется на трех уровнях: информации, людей и действий. На информационном уровне менеджмент – это коммуникация с людьми в организации и вне ее. Здесь менеджеру необходимо уметь разрабатывать системы контроля, делегировать обязанности, принимать решения, распределять ресурсы, ставить цели.

Современный менеджер – это человек, владеющий наукой управления, разбирающийся в ее особенностях, а также в специфике маркетинга, экономики, инновациях, управлении персоналом.

Для того чтобы эффективно и результативно управлять деятельностью других людей по производству товаров и услуг, необходимо чтобы руководитель умел управлять собственной профессиональной деятельностью.

Управленческие технологии – набор управленческих средств воздействия и методов достижения поставленных целей организации. Управленческие технологии включают:

- методы и средства сбора и обработки информации;
- приемы эффективного воздействия на работников;
- принципы, законы, закономерности организации и управления;
- системы контроля;
- управленческую структуру.

К основным категориям менеджмента относятся:

1. Объекты.
2. Субъекты.
3. Функции.
4. Принципы.
5. Методы.

В качестве объекта менеджмента выступают различные организационные формы общественного производства: отрасли, объединения, акционерные общества, предприятия, индивидуальная трудовая деятельность. Это все то, на что направлено управленческое воздействие субъекта менеджмента.

Субъекты менеджмента, менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Функция управления – определенный вид управленческой деятельности, необходимый для организации объекта управления и руководства им.

Принципы – это основополагающие нормы, которых необходимо придерживаться для эффективного управления организацией.

Методы менеджмента – совокупность приемов и действий (влияющих на работников), направленных на решение отдельных задач и достижение цели организации.

1.1.2. Современные направления менеджмента и их характеристика

Современный менеджмент состоит из большого количества сфер человеческой деятельности. Это уже не тот традиционный менеджмент, который формировался протяжении XX вв. Сейчас это уникальный инструмент для обеспечения организованной работы

с целью достижения определенного результата, требующий от специалиста достаточного набора компетенций из различных областей знаний.

В связи с этим, выделяют направления менеджмента, в рамках которых изучают управление разными объектами: проектами, стратегиями, персоналом, финансовыми потоками, операциями, рисками и т. д.

Существует несколько видов управления: общий, функциональный, производственный. Менеджмент классифицируют по уровню управления, по сфере применения, по функциональной принадлежности.

Виды менеджмента – это специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента. В зависимости от управленческого труда (по функциональной принадлежности) выделяют: финансовый, инновационный, спортивный и другие виды менеджмента (рис. 1.1). Рассмотрим некоторые из них.

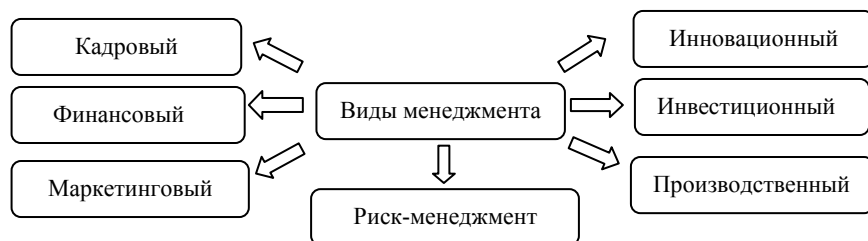


Рис. 1.1. Современные виды менеджмента

Человеческие ресурсы являются ключевыми в экономике, поэтому подбор персонала является залогом успеха деятельности той или иной организации.

Кадровый менеджмент – это система перспективного и текущего планирования, прогнозирования, организации и развития персонала с целью создания конкурентоспособных и высокопроизводительных предприятий [6].

Сюда входит комплекс мероприятий по отбору специфического ресурса – кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации. Основными направлениями по отбору персонала

являются: разработка требований, определение потребности, расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование, выбор путей покрытия потребности. Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам.

Финансовый менеджмент (менеджмент финансовых ресурсов) – управление всеми финансами или денежными потоками организации. Задачами в данном случае являются формирование финансового плана, бюджета, управление инвестициями, сравнение разработанного плана с текущим состоянием дел, внедрение мероприятий по уменьшению рисков, финансовый контроль и другое.

Практически во всех компаниях существует должность финансового менеджера, в обязанности которого входит отслеживание денежных потоков и принятия по ним рациональных решений.

В крупных организациях в сфере финансов задействованы десятки людей – менеджеры, экономисты, аналитики и другие, которыми руководит финансовый директор. *Главная цель финансового менеджмента* – повысить стоимость организации и максимизировать ее прибыль.

Маркетинг-менеджмент включает анализ рынка, разработку предложений относительно создания или совершенствования продукта, формирование ценовой политики, а также продвижение продукта.

Поскольку в настоящее время практически все рынки товаров и услуг как потребительского, так и промышленного назначения являются высококонкурентными, хозяйствующие субъекты все более начинают осознавать необходимость изучения современных маркетинговых инструментов и внедрения их в работу.

Маркетинговое управление – это управление компанией, подчиняемое требованиям рынка. Переход компании на маркетинговое управление представляет собой качественно новое состояние, когда в своей деятельности организация опирается не только на внутренние возможности, но учитывает и внешние условия [7].

Инновационный менеджмент направлен на реализацию инновационной идеи, воплощение ее в жизнь, начиная от проведения исследований, заканчивая выпуском и внедрением продукта на рынке. Разработка и внедрение инноваций является одним из главных условий развития и конкурентоспособности организации.

Риск-менеджмент – процесс выявления возможных рисков и их оценки, управления и построения стратегии развития организации с учетом потенциальной опасности, в условиях неопределенности.

Риск-менеджмент является центральной частью стратегического управления организации. Это процесс системного анализа риска каждого вида деятельности с целью достижения максимальной эффективности деятельности организации в целом.

На практике существует большее количество подвидов менеджмента, поскольку везде, где есть коллектив людей, необходимо управление.

1.1.3. Процессный, системный, ситуационный подходы в современной теории менеджмента

Эффективное управление организацией неразрывно связано с пониманием ключевых понятий и представлений о подходах к управлению, среди которых можно выделить три базовых подхода: процессный, системный, ситуационный. На основе этих подходов построены современные концепции менеджмента.

Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Процессный подход сформировался в конце 80-х годов XX века. Процесс управления рассматривался как выполнение отдельных функций. А. Файоль стоял у истоков этой концепции. Он выделил 5 основных функций: «управлять означает предсказывать, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы предлагают более обширный перечень функций, однако, объединив их по существенным видам управленческой деятельности, можно выделить 4 взаимосвязанные функции – планирование, организация, мотивация и контроль [1].

Процессный подход позволил рассматривать все функции управления организацией как взаимозависимые. Данный подход изучает деятельность организации как совокупность взаимосвязанных процессов, направленных на достижение цели организации. Каждый процесс представляет собой последовательность работ, объединенных в этапы, имеющие определенную цель.

В основе рассматриваемого подхода лежат следующие принципы, относящиеся к каждому процессу в организации: взаимосвязь, документирование, контроль, ответственность, результативность. Рассматривать такой процесс следует как совокупность отдельных элементов. К ним относятся: начало и окончание процесса, ресурсная база и поставщики, потребители, исполнители, показатели ее производства.

Вначале есть то, что будет претерпевать какие-либо изменения (документация, информация, сырье и др.). Для выполнения процесса необходимы ресурсы, предоставляемые поставщиками. Исполнители обладают необходимыми ресурсами для качественного исполнения процесса, контролируют его и отвечают за результат. Потребители заинтересованы в конечном продукте. Показатели характеризуют результат, который получается в процессе преобразования входных данных, и могут быть как количественными, так и качественными.

Преимуществами процессного подхода являются:

- гибкость и быстрота в принятии решений;
- наличие ответственного за результат в целом;
- прозрачность;
- повышение результативности;
- устранение барьеров;
- предсказуемость;
- сокращение используемых ресурсов.

К недостаткам можно отнести: более высокие затраты, дублирование работ, конфликты при распределении ресурсов, высокие требования к персоналу [2].

Системный подход управления исследовался давно, но период наиболее интенсивного развития общей теории систем пришелся на 60-е годы прошлого столетия. Данный подход рассматривает организацию как систему открытого типа, которая обменивается материалами, энергией, информацией с окружающей средой. В основе лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов, которые при взаимодействии образуют единое целое. Организация рассматривается как интегратор не только производственных ресурсов, но и интересов как внутренних, так внешних участников деятельности. Изменение элемента системы повлечет за собой изменение всех остальных частей.

Системный подход направлен на концентрацию внимания на общей работе и взаимосвязях объектов организации. Он позволяет увидеть объект управления в целом и установить связи между всеми элементами объекта. Это дает четкое определение целей и установление их иерархии.

Системный подход ориентирует руководителей на рассмотрение организации как совокупности взаимозависимых элементов организации, таких как люди, структура, задачи и технология, управление которыми должно быть направлено на достижение целей в условиях изменения факторов внешней среды и воздействия этих изменений на предприятие [5].

С позиций управления имеет значение понятие подсистемы. Организации состоят из нескольких взаимозависимых подсистем. Находясь в постоянной взаимосвязи, нарушение функционирования даже одной подсистемы оказывает влияние на систему в целом.

Системный подход используется при управлении любым предприятием, т. к. любая организация представляет собой целостную систему, где есть управляющий и управляемые, на «входе» имеет ресурсы, а на «выходе» преобразует их в продукцию (товар или услуги), которые в свою очередь должны достигать целей тех, кто предоставляет ресурсы [8].

Например, в профессиональном спорте можно выделить следующие подсистемы:

- организационную структуру (куда входит и институт судейства);
- соперников (участников);
- зрителей;
- спонсоров;
- средства массовой информации;
- билетную и трансфертную программы [1].

Ситуационный подход является усовершенствованием системного подхода и основывается на конкретной ситуации, т. е. проблемы решаются в зависимости от состояния организации и возникшей ситуацией в данный момент.

Ситуация определяется как набор переменных, влияющих на состояние организации в определенный момент времени. Согласно этому подходу, не существует единого эффективного способа управления организацией. Самым эффективным методом будет тот,

который в наибольшей мере соответствует сложившейся ситуации. Недостаточно установить единые принципы деятельности управления, важно разработать ситуационные принципы, которые будут полезны в той или иной момент.

Организация в данном случае определяется как многоуровневая система, которая меняется под воздействием внешней и внутренней среды.

Для того, чтобы эффективно применять данный подход, руководитель должен:

- знать сильные и слабые стороны управленческих технологий и методов управления;
- обладать достаточным объемом знаний в сфере профессионального управления и руководства, обладать опытом применения методов в реальных ситуациях;
- предвидеть последствия применяемых методик;
- правильно интерпретировать конкретную ситуацию, выделяя наиболее существенные факторы [9].

В ситуационном подходе важно построить модель организации управления с учетом внешних и внутренних факторов среды, которая будет основываться на связи между факторами и переменными.

Набор переменных может быть различен и может зависеть от размера организации, от влияния окружающей среды и др.

Ситуационный подход состоит из двух основных этапов: анализ положения, в котором находится организация, и выбор подходящей модели.

Эффективность этого подхода в значительной степени определяется точностью оценки переменных факторов и их влиянием. Правильно выбранный подход к управлению конкретной организацией влияет на результат ее деятельности. На практике в управлении организациями, чаще всего, невозможно увидеть в чистом виде использование одного из подходов управления. В процессе управления менеджер может применять методы, разработанные в рамках различных теорий и методик.

1.1.4. Принципы менеджмента и его функции

Управление организациями связано с комплексом принципов. Соблюдение принципов существенно влияет на результативность управленческой деятельности.

Принципы (в менеджменте) – это основополагающие нормы, которых необходимо придерживаться для эффективного функционирования, развития организации и достижения ее целей.

Принципы, которые закладываются в основную базу менеджмента, называют *общими*. Под *частными* понимают нормы и правила, способствующие развитию отдельных элементов или направлений менеджмента. К частным относятся принципы, действующие при применении определенных методов управления.

Общие принципы отвечают не только законам менеджмента, но и законам развития природы и общества. Общие принципы обязаны отвечать законам развития, объективно отображать суть различных процессов управления и их явлений в организациях.

Частные принципы менеджмента представляют собой требования, которые применяются при управлении конкретными организациями или сферами деятельности. Соблюдение этих принципов позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отраслевой специализации. Обязательные принципы излагаются во внутренней нормативной документации организации.

А. Файоль выделил группу административных принципов менеджмента, которые представляют собой требования, обеспечивающие эффективность исполнительской деятельности. В эту группу включены следующие принципы: разделение труда; власть и ответственность (объемы прав и ответственности в рамках должностных инструкций должны совпадать); дисциплина; единоначалие; подчинение частных интересов общим; вознаграждение; порядок; справедливость; скалярная цепь (четкость и целесообразность линий управленческих взаимоотношений, четкость разделения функциональных дефиниций); корпоративный дух; инициатива; централизация.

В целом, в современном менеджменте можно выделить следующие принципы:

1. *Принцип научной обоснованности.* Все управленческие действия должны осуществляться на основании научных методов и подходов.

2. *Принцип объективного подхода к сотрудникам.* Данный принцип заключается в справедливом разделении работ и обязанностей между работниками, что способствует формированию здорового климата в коллективе.

3. *Принцип дисциплины.* Соблюдение сотрудниками как коллективных, так и личных норм поведения, уважение и обязательное соблюдение трудовых соглашений, а наиболее действенным средством воздействия служит личный пример руководителя.

4. *Принцип применимости.* Необходимо разработать руководство к действию для всех сотрудников в организации.

5. *Принцип многофункциональности.* Управление охватывает все аспекты деятельности организации.

6. *Принцип иерархии и обратной связи.* Заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные звенья находятся под контролем органов руководства следующего уровня.

7. *Принцип постоянного и полного учета.* Фиксирование деталей, которые в совокупности дают полное представление о результатах деятельности для последующего ее анализа.

8. *Принцип планирования.* Разработка направлений развития организации в перспективе, установление целей организации как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе.

9. *Принцип мотивации.* Базируется на системе поощрений и наказаний, действующей в организации.

10. *Принцип устойчивости и мобильности* предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Однако управленческий процесс должен быть мобильным, максимально полно учитывать изменения происходящие во внешней среде.

Как было сказано выше, процесс управления представляет собой последовательность действий по формированию и использованию ресурсов для достижения намеченных целей. Эти управленческие действия являются функциями менеджмента. Можно выделить большое количество функций, но чаще выделяют пять основных: планирование, организация, мотивация, координация и контроль (рис. 1.2).

Первая функция управления – *планирование*, представляет собой разработку и реализацию действий на определенный период. При осуществлении планирования менеджер должен ответить на следующие вопросы: в каком направлении необходимо двигаться; какие ресурсы есть в распоряжении организации; с какими трудностями предстоит столкнуться, как их преодолеть?

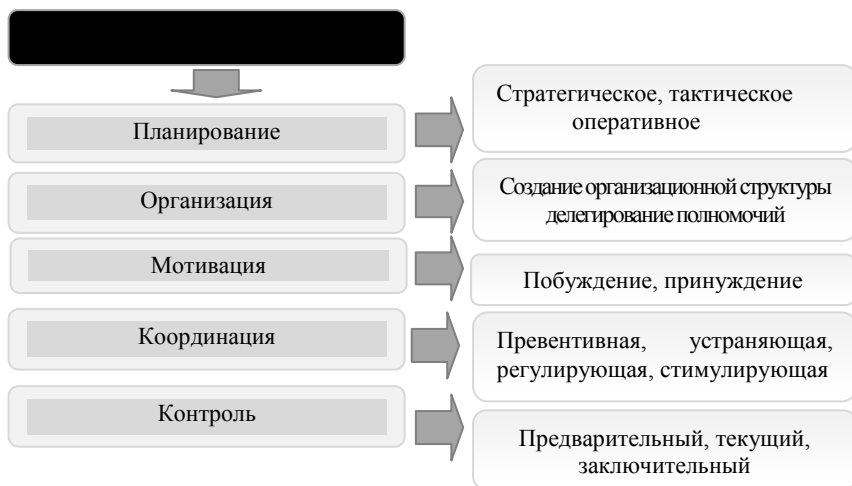


Рис. 1.2. Функции менеджмента

На этапе планирования разрабатываются долгосрочные цели, определяются действия и сроки выполнения. Планирование осуществляется непрерывно. Это связано с тем, что достигая одних целей, необходимо ставить другие. Кроме того, внешняя и внутренняя среда постоянно меняется, что непосредственно влияет на реализацию планов.

Планирование осуществляется на разных уровнях организации. На высшем уровне (на уровне руководителей) осуществляется стратегическое планирование. На уровне подразделений осуществляется тактическое планирование. На уровне конкретного работника – оперативное.

В стратегических планах учитываются целевые группы потребителей, устанавливаются измеримые показатели эффективности деятельности. На этапе оперативного планирования намечается промежуточный результат, который должен быть получен к определенному времени.

Функция *организации* обеспечивает рациональное сочетание во времени и пространстве всех элементов производственного процесса с целью наиболее эффективного выполнения принятых плановых решений. Функция организации включает создание структуры для реализации планов. Рассматриваемая функция ставит вопрос: кто

и как будет реализовывать планы, с кем при этом взаимодействовать? Эта функция включает следующие этапы: проектирование и развитие организационной структуры, определение типов взаимоотношений в организации как вертикальных, так и горизонтальных, делегирование полномочий, построение внутренних коммуникаций, утверждение определенных параметров, режимов работы, обеспечение необходимыми ресурсами.

Функция *мотивации* заключается в побуждении сотрудников к действию: эффективно трудиться для выполнения целей. Мотиваторами могут быть целенаправленные стимулы, а также другие внешние факторы, влияющие на мотивацию людей в организации.

Для управления конкретной ситуацией, руководитель должен гибко и оперативно менять механизмы мотивации, подстраиваясь под текущие условия и задачи. Для выполнения данной функции используют разнообразные методы принуждения и побуждения.

Функция *координации* направлена на обеспечение эффективного взаимодействия, связи всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними. Действия, происходящие в организации, необходимо постоянно согласовывать. Координационные действия осуществляются на основании отчетов, выявленных проблем в процессе аналитики.

Функция координации сложна и делится на несколько видов: превентивная, устраняющая, регулирующая, стимулирующая. Координация процессов организации позволяет четко разделить обязанности и эффективно использовать ресурсы внутри нее. Но при этом жесткая координация деятельности может ограничивать самостоятельность и творческий подход к работе сотрудников, что в дальнейшем приводит к рутинному выполнению должностных обязанностей.

Контроль завершает управленческий цикл, соизмеряя фактические результаты с плановыми показателями. Для этого разрабатывается система показателей, с которыми сравнивают достигнутые результаты. Выделяют три основных типа контроля: предварительный, текущий и заключительный. На стадии сопоставления выявляют отклонения. Далее предпринимаются меры по их устранению. Контроль позволяет выделить проблемы и предпринять корректирующие меры.

Более подробно функции менеджмента будут рассмотрены на примере спортивной организации.

1.1.5. Методы менеджмента

Многообразие управленческих приемов группируются в основные методы менеджмента.

Методами менеджмента является совокупность приемов и действий влияния на коллектив и отдельных работников для достижения цели организации или решения отдельных задач. Методы менеджмента разделяются на общие и конкретные. Общие методы не нацелены на решение узких задач, а направлены на проблему в целом.

Методы можно разделить на две группы: прямого и косвенного воздействия. Методы прямого воздействия: административные и правовые. Методы косвенного воздействия: экономические и социально-психологические (рис. 1.3).

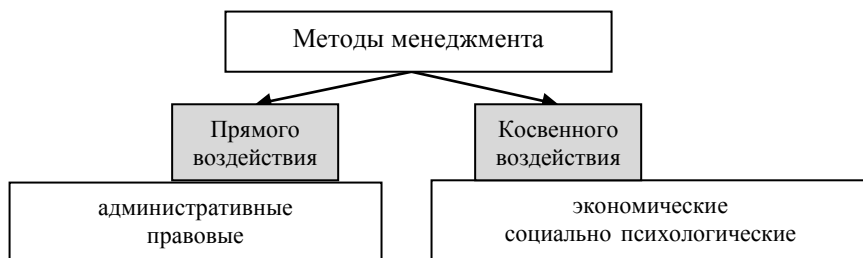


Рис. 1.3. Методы менеджмента

Административные методы управления связаны с проектированием и управлением всей структурой организации. Эта группа методов носит директивный характер обязанностей, основанный на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. Основными каналами воздействия являются организационная структура, регламентирующие, нормирующие акты. Способы воздействия включают регламентирование, нормирование, инструктирование [1].

Все административные методы управления характеризуются следующими признаками: прямые приказы и задачи, издаваемые (принимаемые) вышестоящими органами; трудовая дисциплина с использованием административных средств; четкость и адресность директив; четкая иерархия полномочий сверху донизу, определяющая обязанности и функции.

К особенностям применения методов административного характера относят: наличие и использование действенной системы контроля; выполнение строго определенных действий, а не наилучшего решения проблем; не предусматривают стимулирования, оказывают прямое воздействие на волю подчиненных [10].

Административные методы связаны с четким описанием ролей и обязанностей каждого человека, работающего в организации. Менеджеры составляют планы в отношении различных задач, которые должны выполняться внутри организации для достижения желаемой цели, осуществляют надзор и контроль.

При применении административного управления повышенное внимание уделяется найму квалифицированных кадров и дальнейшему мониторингу эффективности работы сотрудников. Контроль за их деятельностью помогает выявлять недостатки и провести соответствующие мероприятия по их корректировке.

Административные методы управления можно разделить на организационно- административные, распорядительные, дисциплинарные.

В основе применения *правовых методов* лежат законы, содержащиеся в них нормы направлены на обеспечение должного поведения участников правовых отношений. Деятельность работников регулируется посредством юридических и нормативных актов, определяющих границы и правила самостоятельных действий. Акты управления имеют письменную форму.

Преимуществами административных методов являются их эффективность в стандартных ситуациях, а также утверждение строгой дисциплины в организации.

К недостаткам можно отнести: концентрацию власти, негативную оценку сотрудников, подавление творческого развития, требование обязательного оформления всех принимаемых решений.

Экономические методы – это система способов влияния на сотрудников с помощью измерения затрат и результатов. Экономические методы нацелены на побуждение сотрудников к эффективной трудовой деятельности путем материальной заинтересованности в виде вознаграждения или в форме санкций. Главная задача менеджера – мотивировать работников на получение максимальной выгоды. Факторами, влияющими на мотивацию сотрудников являются как увеличение заработной платы, премий, бонусов, надбавок, так и их снижение путем наложения штрафных санкций.

Среди экономических методов управления в сфере физической культуры и спорта можно выделить несколько основных групп: методы экономического воздействия; централизованный плановый метод; метод кредитования; методы финансового анализа деятельности спортивной организации [1].

Социально-психологические методы менеджмента – это способы управления посредством социального и психологического воздействия, создающие и поддерживающие такой климат, в котором работник будет стремиться к достижению целей организации и самореализации. Особенность этих методов управления заключается не в непрямом влиянии на эффективность работы сотрудников посредством общественного движения, а в формировании здорового нравственного и эмоционального атмосферного климата в коллективе, персонального подхода к любому работнику.

Цель психологических методов – создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности работника и повышению степени удовлетворенности процессом труда в организации.

В основе социальных методов лежат потребности, интересы, мотивы, цели как отдельного человека, так и группы людей. В данном случае стимулирующими факторами трудовой деятельности являются: содержание и организация труда, перспектива роста, отношение руководства. На первый план выходит моральное поощрение.

Содержание психологических методов менеджмента включает: индивидуальный подход, психологический комфорт, профессиональный этикет в отношениях между сотрудниками, психологический климат в производственном коллективе [1].

Психологическая обстановка в коллективе формируется под воздействием стиля поведения руководителя, межличностных коммуникаций, системы поощрений и наказаний, условий труда, условий проведения свободного времени.

В практической деятельности методы управления используются комплексно. Выбор методов управления зависит от формы собственности организации, профессионально-личностных характеристик руководителя, цели организации. При этом отдельные методы дополняют друг друга в конкретных ситуациях. Менеджеры должны уметь владеть комплексом методов управления, применяя наиболее подходящие в конкретных условиях.

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

2.1. Характеристика объектов управления в спорте

Каждая сфера человеческой деятельности имеет свои специфические особенности функционирования, которые необходимо учитывать при управлении той или иной организацией. Несмотря на особенности, в основе всегда лежат общие закономерности, отражающие сущность рыночной экономики, где производство подчиняется потребностям и интересам потребителей.

Система управления имеет свою структуру, которая представляет собой упорядоченный набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом. Как и сама система управления, ее структура многогранна, однако в ней можно выделить базовый элемент – совокупность объектов (органов) управления и связей между ними, т. е. управленческую и коммуникационную подструктуры [11].

Объект управления – то на что направлены управленческие усилия. Управление по сути это и есть целенаправленный, осознанный перевод какого-то объекта (всегда выступающего в качестве сложной системы) из одного состояния в другое [9].

Объектами управления в сфере физической культуры и спорта являются:

- спортивные организации;
- клубы по видам спорта;
- спортивные объекты (сооружения);
- спортивные мероприятия.

Процесс управления – сам набор способов (методов) воздействия, которые собственно и переводят объект управления из одного состояния в другое.

Процесс управления также представляет из себя систему циклов (этапов), которые описывают последовательность и логику действий руководителя (менеджера).

Субъект управления – человек или организация, которые наделены правом (полномочиями) воздействовать на объект управления. В процессе управления субъект стремится перевести объект в необходимое состояние.

Вся деятельность, осуществляемая в физкультурно-спортивной сфере, является управленческой как по форме, так и по содержанию. Управление направлено, прежде всего, на регулирование внутренних ресурсов.

Ресурсы представляют собой базис необходимых для эффективного функционирования элементов организации. Выделяют следующие виды ресурсов:

1. *Финансовые ресурсы* – это совокупность финансовых средств, которые обеспечивают деятельность организации.

2. *Материально-технические ресурсы* – это спортивные базы и административные сооружения, инвентарь и оборудование, тренажеры и приспособления, различные транспортные и технические средства, необходимые для проведения на качественном уровне учебно-тренировочных занятий и воспитательного процесса.

3. *Человеческие ресурсы* физкультурно-спортивной организации представлены высококвалифицированным управленческим, тренерским, медицинским и другим персоналом, необходимым для работы организации.

4. *Технологические ресурсы* определяют наличие и степень использования технологий для проведения качественного и эффективного учебно-тренировочного, воспитательного, соревновательного и других процессов.

5. *Информационные ресурсы* показывают степень доступа спортивной организации к информации и качество ее использования в профессиональной деятельности [12].

2.1.1. Физкультурно-спортивная организация как объект менеджмента

Основными структурными единицами сферы физической культуры и спорта являются спортивные организации.

В теории управления организация рассматривается как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Предприятие (организация) – самостоятельный хозяйствующий субъект, наделенный статусом юридического лица и созданный в соответствии с действующим законодательством для производства

определенного вида продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения потребностей учредителей и конкретных потребителей.

Основные признаки предприятия:

- самостоятельность ведения хозяйственной деятельности;
- обладание правом заключения договоров;
- обладание правом распоряжения произведенной продукцией, прибылью, полученной после уплаты налогов;
- обладание правом юридического лица (должно быть зарегистрировано в установленном порядке);
- наличие трудового коллектива;
- использование имущества для производства и реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг;
- отсутствие в составе других юридических лиц.

Главной целью организации является удовлетворение потребностей учредителей (материальных или нематериальных) и нужд потребителей в конкретной продукции, работах, услугах.

Характерные особенности, свойственные любой организации независимо от ее размера и сферы деятельности: наличие не менее двух людей; общая цель; фактор, который мобилизует группу для достижения цели и координирует их усилия.

Общими признаками организации являются: использование ресурсов, неразрывная связь и зависимость от внешней среды, внутренняя среда организации, необходимость управления [1].

Спортивная организация – организация, осуществляющая деятельность в области спорта, целью которой является подготовка спортсменов, проведение спортивных мероприятий или другого вида деятельности, связанной со спортом.

Согласно Закону Республики Беларусь «О физической культуре и спорте», организацией физической культуры и спорта признается юридическое лицо, одной из основных целей деятельности которого является: развитие физической культуры (проведение физкультурно-оздоровительной и (или) спортивно-массовой работы); развитие спорта (проведение спортивных мероприятий и (или) участие в них, в том числе спортивная подготовка и представление спортсменов (команд спортсменов) на спортивных соревнованиях); развитие спорта (подготовка спортивного резерва и (или) спортсменов высокого класса); учебно-методическое обеспечение физической культуры

и спорта; научно-методическое и медицинское обеспечение спортивной подготовки; противодействие допингу в спорте и борьба с ним, организация допинг-контроля.

К организациям физической культуры и спорта относятся: Национальный олимпийский комитет Республики Беларусь; Паралимпийский комитет Республики Беларусь; организации, возглавляющие дефлимпийское движение Беларуси, специальное олимпийское движение Беларуси; Национальное антидопинговое агентство; федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта; республиканские государственно-общественные объединения, осуществляющие развитие технических, авиационных, военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта; специализированные учебно-спортивные учреждения; клубы по виду (видам) спорта; физкультурно-оздоровительные, спортивные центры (комбинаты, комплексы, центры физкультурно-оздоровительной работы), физкультурно-спортивные клубы; учебно-методические центры физического воспитания населения; центры физического воспитания и спорта учащихся и студентов; спортивно-оздоровительные лагеря (в случае государственной регистрации в качестве юридического лица); иные юридические лица [13].

В основе эффективного управления спортивной организацией лежит финансирование, которое представляет собой категорию, отражающую соответствие использования финансовых ресурсов в достижении наибольших результатов. При этом эффективность экономической деятельности спортивной отрасли измеряется не только экономическими параметрами, но и спортивными показателями, в том числе наличием высоких спортивных достижений [14].

Физкультурно-спортивные организации по отношению к прибыли подразделяются на:

- *коммерческие* – юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;

- *некоммерческие* – юридические лица, не имеющие извлечение прибыли в качестве цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками.

Под бюджетной организацией понимают организацию, созданную (образованную) Президентом, госорганами, в том числе местным исполнительным и распорядительным органом, или иной уполномоченной госорганизацией для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций

некоммерческого характера. Функционирование финансируется за счет средств соответствующего бюджета на основе сметы, бухгалтерский учет ведется в соответствии с планом счетов, утвержденным в установленном порядке для бюджетных организаций, и (или) беря во внимание особенности бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с законодательством (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Характеристика бюджетной организации [15]

В соответствии со статьей 46 Гражданского кодекса некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, природоохранных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и юридических лиц, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи в соответствии с законодательством, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Некоммерческие организации могут создаваться также для удовлетворения материальных (имущественных) потребностей граждан и юридических лиц в случаях, предусмотренных законодательством.

Спортивные организации являются особой разновидностью некоммерческих организаций, которые стремятся получать доходы самостоятельно и направлять на собственное развитие.

Большинство физкультурно-спортивных организаций – неприбыльные, но это не означает отсутствия у них стратегии прибыли как элемента бизнеса. Организации физической культуры и спорта могут осуществлять приносящую доходы (предпринимательскую) деятельность в соответствии с законодательными актами.

Подходы к управлению прибыльной и неприбыльной организацией имеют свои отличительные черты. В неприбыльных организациях в основе ее существования лежит спортивная миссия, а в прибыльных – получение дохода.

Выделяют следующие особенности деятельности неприбыльных организаций:

1. *Многоплановость связей с обществом.* С точки зрения маркетинга неприбыльные организации в процессе работы контактируют не менее чем с двумя большими группами: со своими клиентами и со своими учредителями. Для первых важен вопрос размещения средств, для вторых – вопрос приобретения средств.

2. *Многоцелевая направленность.* Получение прибыли не является единственной и основной целью.

3. *Преимущественное предоставление услуг.*

4. *Общественный контроль и взаимоотношения с нерыночными факторами.* Общественные организации подвергаются общественному контролю, ставящему своей целью проверку законного использования средств, поступивших от субвенций и налоговых льгот.

В неприбыльных организациях сложно сформулировать стратегию из-за многоцелевой направленности. Недостаточность бюджетного финансирования неприбыльных физкультурно-спортивных организаций затрудняет выполнение ими уставных целей и задач.

2.1.2. Клуб как основное звено в развитии вида спорта

Клуб по виду (видам) спорта – организация, осуществляющая деятельность по спортивной подготовке и представлению спортсменов (команд спортсменов) от своего имени на спортивных соревнованиях по виду (видам) спорта.

Клубы по виду (видам) спорта могут создаваться в любой организационно-правовой форме. В структуру клубов по виду (видам) спорта могут быть включены детско-юношеские спортивные школы (специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва) в виде обособленных структурных подразделений.

Детско-юношеские спортивные школы (специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва), включенные в структуру клубов по виду (видам) спорта в виде обособленных структурных подразделений, действуют на основании положений о них, разрабатываемых в соответствии с положениями о детско-юношеских спортивных школах, специализированных детско-юношеских школах олимпийского резерва, утверждаемыми Министерством спорта и туризма.

В детско-юношеских спортивных школах (специализированных детско-юношеских школах олимпийского резерва), включенных в структуру клубов по виду (видам) спорта в виде обособленных структурных подразделений, создаются органы самоуправления в виде советов этих обособленных структурных подразделений и тренерских советов и могут создаваться иные органы самоуправления (попечительский совет, родительский комитет), действующие на основании положений о них, утверждаемых Министерством спорта и туризма.

Клубы по виду (видам) спорта могут создавать условия для проживания, перевозки и питания лиц, проходящих на их базе спортивную подготовку.

Клуб по физической культуре и спорту является добровольным объединением физических лиц без образования юридического лица, создаваемым для подготовки к физкультурно-оздоровительным, спортивно-массовым мероприятиям, спортивным соревнованиям и участия в них [16].

Клубному движению более 150 лет. Клуб является основным звеном и основой развития спортивного вида, создается как с образованием, так и без образования юридического лица, может быть как профессиональным, так и любительским.

Клуб функционирует по определенным принципам. Для него важно членство. Чем больше членов клуба, тем лучше. Степень участия в жизни клуба может быть различным: от покупки билета до выступления на соревнованиях. Для клубов также характерно наличие вступительного взноса, т. к. жизнедеятельность спортивно-

го клуба находится в прямой зависимости от финансирования. Вступительный взнос позволяет: обеспечить более качественный уровень услуг; выделить тот вид услуг, который получает поддержку и наибольшую прибыль; обеспечивает стабильное поступление денежных средств; обеспечивает регулярность посещений занятий.

Существуют различные формы финансирования клубов. По итогам каждого сезона спортивному клубу поступает дополнительное финансирование от спонсоров, размер которого зависит от уровня дивизиона, в котором команда будет выступать в новом сезоне. Кроме того, прибыльность клуба зависит от правильно выбранной стратегии ценообразования.

Спортивной работе клуба соответствует комплекс дополнительных и сопутствующих услуг, которые могут не иметь никакого отношения к основному продукту, но играют существенную роль при выходе клуба на рынок.

В профессиональном спортивном клубе при отсутствии новых финансовых потоков команда не сможет претендовать на медали и вообще оставаться конкурентоспособной, поскольку клуб не сможет приобрести квалифицированных игроков, а также участвовать в международных соревнованиях [17].

Важная задача клуба – создание всех условий для привлечения потребителя. Если есть зритель, средства массовой информации будут освещать событие, будут появляться спонсоры.

Для развития клуба необходима конкурентная среда, в которой клубы по одному виду спорта не столько конкурируют, сколько сотрудничают, с целью популяризации вида спорта, привлечения большего количества зрителей, спонсоров. Чем сильнее соперник, тем интереснее выглядит состязание, тем более привлекателен этот вид спорта для болельщиков, членов клуба, средств массовой информации и, как следствие, для спонсоров. Если нет соперника, спорт перестает развиваться. С коммерческой точки зрения, производимый продукт становится не интересен для населения, которое не будет тратить свое свободное время, на то что неважно и неинтересно.

Профессиональные клубы объединяются в лиги. Существуют лиги 2-х типов: *открытые* и *закрытые*. В открытых происходит ротация игроков. Внутри лиги все клубы имеют одинаковые права и обязанности. Создание лиги позволяет укрепить определенный вид спорта, сделать его более интересным и привлекательным для потребителя.

Для спонсоров важна как популярность самого клуба, так и отдельных спортсменов. Наличие спонсоров обеспечивает существование федерации. Федерация уполномочена регулировать рынок по определенному виду спорта.

В Республике Беларусь наблюдается тенденция прекращения практики регистрации спортивных клубов по разным видам спорта только в качестве государственного учреждения. Клубы становятся: открытыми акционерными обществами (ОАО «Нафтан»), обществами с ограниченной ответственностью (ООО «ФК БАТЭ», закрытыми акционерными обществами (ЗАО «Хоккейный клуб „Динамо-Минск“) и т. п. [18].

Для успешного функционирования клуба необходимо применять различные методы маркетинга для продвижения и продажи своего продукта, о которых будет идти речь в дальнейшем.

2.1.3. Физкультурно-спортивные сооружения как объект управления

В Республике Беларусь большое внимание уделяется развитию спортивной инфраструктуры. Наблюдается положительная динамика роста количества спортивных объектов, так как государство и общество придают большое значение физической культуре и спорту, здоровому образу жизни, что отражается в разработке соответствующих программ.

Объекты спорта функционируют «как объекты недвижимого имущества или комплексы недвижимого имущества, специально предназначенные для проведения физкультурных и спортивных мероприятий».

Физкультурно-оздоровительные, спортивные сооружения – это объекты, предназначенные для занятий людей физическими упражнениями, спортом и проведения спортивных зрелищных мероприятий.

Сеть физкультурно-спортивных сооружений для выполнения своей главной задачи должна принимать во внимание потребности в обслуживании населения с учетом специфики различных социально-профессиональных и демографических групп, физкультурно-спортивных интересов, уровней спортивной подготовки.

Объекты спортивной инфраструктуры предназначены для обеспечения: занятий по программам детских дошкольных учреждений; подготовки к службе в Вооруженных Силах; лечебно-профилактической работы среди населения; учебно-тренировочного процесса в учреждениях образования; подготовки спортсменов высшего класса, имеющих ряд особенностей функционирования, с ограниченным использованием.

Основным документом, регламентирующим деятельность спортивных объектов является Инструкция о классификации физкультурно-спортивных сооружений Республики Беларусь и требованиях к их работе [4]. Согласно вышеупомянутой Инструкции, физкультурно-спортивные сооружения Республики Беларусь классифицируются по: типам; видам (выделяется 34 вида спортивных сооружений); функциональному назначению; основным параметрам, подразделяя их на высшую, первую, вторую, третью, четвертую категории.

Учитывая многообразие объектов спортивной инфраструктуры по форме собственности, целям создания, возможностям оказания услуг для оценки эффективности функционирования следует группировать их по определенным квалификационным признакам.

В Инструкции определены критерии классификации физкультурно-спортивных сооружений в Республике Беларусь: количество занимающихся в час на определенном объекте (помещении), минимальная продолжительность эксплуатации физкультурно-спортивного сооружения в день, минимальная площадь на одного человека. Показатели изменяются в зависимости от вида спорта, возраста, занятий групп разной подготовленности.

Классификация физкультурно-спортивных сооружений динамична и меняется с появлением новых видов спорта.

Согласно статистическим данным, к концу 2022 года в Республике функционировало 23 387 спортивных сооружений, что на 145 единиц больше по сравнению с 2019 годом (рис. 2.2).

Изучение структуры динамики спортивных объектов свидетельствует об увеличении многопрофильных объектов и снижении количества узкоспециализированных.

Многопрофильные сооружения обладают более широкими возможностями удовлетворения потребностей населения с учетом специфики различных социально-профессиональных и демографических групп, физкультурно-спортивных интересов, уровней спортивной подготовки.

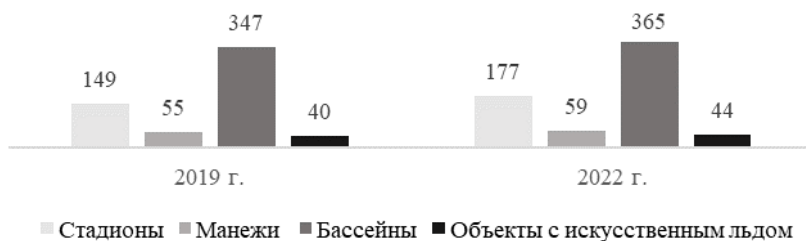


Рис. 2.2. Динамика роста физкультурно-спортивных сооружений (единиц) в Республике Беларусь

С ростом числа спортивных объектов расширяется и рынок услуг. Их спектр, предоставляемый спортивными многофункциональными объектами, не ограничивается спортивными и физкультурно-оздоровительными, а включает разнообразные сопутствующие предложения. Обеспечение их качества и доступности является одним из важных направлений экономического и социального развития.

По мере роста доходов населения доля средств, вкладываемых в сферу физической культуры и спорта, значительно увеличивается. Можно также отметить увеличение численности лиц, занимающихся физической культурой и спортом среди населения.

Многопрофильные объекты имеют больше возможностей работать более эффективно с экономической точки зрения. Установлено, что при 12 часах рабочего времени многопрофильных объектов их загрузка составляет 32–41 %, в то время как многофункциональные сооружения при высоком уровне менеджмента, ориентированном на нужды потребителей и рациональное использование собственных материальных и кадровых резервов, могут работать по 16 часов с учетом технологических перерывов и сезонного фактора, обеспечивая среднюю загрузку 65–75 % [19].

Физкультурно-спортивные сооружения обладают материальными основными, оборотными фондами, нематериальными активами, но специфика их функционирования заключается в том, что они предназначены для производства не материальных благ, а социально-культурных услуг. Вследствие этого специфична роль отдельных составных частей основных и оборотных фондов, которые отличаются друг от друга по своему назначению, способу и скорости оборота.

Материальные основные фонды включают здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные приборы, организационную технику, хозяйственный инвентарь.

Нематериальные активы – это компьютерное программное обеспечение, базы данных, наукоемкие технологии и прочие нематериальные основные фонды, являющиеся объектами интеллектуальной собственности (торговые знаки, патенты и т. п.), использование которых ограничено установленными на них правами владения.

Неоднородны по своей структуре основные фонды различных по характеру и назначению физкультурно-спортивных сооружений. Так, на крупнейших стадионах наибольшее значение имеют основные фонды, представленные сооружениями для зрителей.

Кроме того, к отличительным чертам основных фондов физкультурно-спортивных сооружений относятся следующие: они непосредственно участвуют в обслуживании населения в течение длительного срока многократно, не меняя своей натуральной формы; их стоимость переносится на затраты по производству социально-культурных услуг постепенно, частями; при определении затрат на производство социально-культурных услуг необходимо учитывать амортизацию, т. е. величину стоимости износа основных фондов. При этом исходят из балансовой стоимости основных фондов, цены приобретения или постройки. Если физкультурно-спортивное сооружение не имеет самостоятельного баланса, то оборот его основных фондов совмещен с оборотом всех основных фондов, которому это сооружение принадлежит. В этом случае учет амортизации физкультурно-спортивного сооружения и возмещения его стоимости отдельно от других основных фондов не ведется, что затрудняет определение размеров фактических затрат на предоставление услуг.

В случае же наличия у физкультурно-спортивного сооружения самостоятельного баланса появляется возможность накоплений в виде амортизационных отчислений. Кроме того, такое физкультурно-спортивное сооружение имеет возможность получить кредит для капитального ремонта и реконструкции [20].

Основной задачей управления физкультурно-спортивными объектами является повышение эффективности их функционирования.

Выделяют разные показатели оценки эффективности эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений, которые зависят

непосредственно от особенностей самого объекта. Например: продолжительность периода эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений в течение дня зависит от того, открытым или крытым является конкретное сооружение. Средняя продолжительность одного занятия находится в прямой зависимости от уровня спортивной квалификации занимающихся и специфических особенностей вида спорта. Так, продолжительность занятия новичков колеблется от 45 мин до 2 часов, а мастеров спорта от 2 до 4 часов.

Ряд экспериментальных исследований позволил обосновать пути повышения загрузки спортивных сооружений. В качестве основных направлений повышения эффективности функционирования спортивных сооружений предлагается: диверсификация услуг; расширение перечня тренажеров, оборудования; централизация информационного обеспечения, сбытовой функции и функции максимизации использования мощностей крупных спортивных комплексов; оптимизация соотношения численности занимающихся и имеющихся площадей спортивных сооружений и помещений спортивных организаций, предоставляющих услуги на основе членства в них.

2.1.4. Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления

Различают достаточно большое количество различных физкультурно-спортивных мероприятий, которые отличаются по содержанию, целям, масштабу, форме проведения, составу участников и т. д.

Одним из важнейших физкультурно-спортивных мероприятий являются спортивные соревнования, которые представляют собой различные по характеру деятельности, масштабу и целям специально организованные мероприятия, участники которых в ходе соперничества в строго регламентированных условиях борются за достижение определенного результата, сравнивают свой уровень подготовленности в каком-либо виде спорта, спортивной дисциплине.

Спортивные соревнования можно классифицировать по следующим признакам:

- по масштабу (международные, национальные, областные, городские, районные, местные);
- по форме организации (чемпионаты, кубки, матчи);

- по целям (классификационные, отборочные, контрольные, показательные, массовые);
- по способу определения победителей (личные, командные и лично-командные);
- по способу проведения (прямой, круговой способ, с выбыванием, смешанный).

Физкультурно-спортивные мероприятия преследует несколько целей: соревновательную, коммерческую, образовательную, пропагандистско-медийную, идеологическую.

Каждая организация выбирает свою маркетинговую стратегию, на которую влияют уровень качества соревнования, его статус, участники события, прежде всего, участвующие спортсмены, численность участников и зрителей, информационный охват. Все эти категории влияют на привлечения спонсоров и средств массовой информации.

Однако независимо от вида и характера мероприятий, существует общая управленческая схема их проведения, представляющая собой маркетинговую программу: определение места проведения и технического сопровождения, подбор персонала, исследование коммуникационных возможностей, доступа к СМИ и рекламным ресурсам, привлечение спонсоров.

Выбор места проведения спортивного или физкультурного мероприятия является очень важной задачей, так как включает в себя не только поиск спортивной арены, способной вместить определенное количество зрителей, но и учет интересов и финансовых возможностей потребителей, отношение местных органов власти и т. д.

Далее следует разработка «Положения о мероприятии», которое является основным нормативно-правовым документом, регламентирующим его проведение. Положение является официальным документом, на основании которого спортсмены допускаются к участию в соревновании и финансируются все затраты на его проведение.

В зависимости от масштабов проведения мероприятия положение о нем может быть разработано с различной степенью подробности и детализации, но, как правило, должно включать в себя некоторые общие разделы:

1. Цели и задачи.
2. Руководство проведением мероприятия.
3. Место и сроки проведения.
4. Участвующие организации и участники соревнований.

5. Программа соревнований.
6. Система оценки результатов и условия зачета.
7. Порядок награждения победителей и призеров.
8. Условия приема и допуска участников и команд.
9. Порядок и сроки подачи заявок [9].

Бюджет спортивного мероприятия формируется на основании учета всех статей расходов и доходов и оформляется в виде соответствующего документа – сметы проведения мероприятия [12].

2.2. Функции менеджмента в сфере физической культуры и спорта

2.2.1. Прогнозирование и планирование в физкультурно-спортивных организациях

Планирование – это процесс сбора и обработки информации по обоснованию предстоящих действий, моделирования вариантов развития организации на определенный период, выбора наилучших способов достижения намеченных целей, разработка промежуточных и конечных показателей реализации плана. Планирование является основой успешного развития организации.

Главная цель планирования – обеспечение эффективного функционирования и развития организации.

Процесс прогнозирования и планирования как функции управления актуален и важен для деятельности организаций (предприятий) в любой сфере, т. к. их развитие и функционирование происходит в нестабильных условиях внешней среды.

Деятельность организации постоянно подвергается воздействию внешних факторов: изменению нормативно-правового законодательства, колебанию платежеспособного спроса населения, инфляции, появлению на рынке новых товаров и услуг и др. Происходящие изменения повышают степень неопределенности принятия решений, увеличивают риск при достижении планируемых результатов. В таких же условиях развиваются организации сферы физической культуры и спорта.

Динамичный и неопределенный характер внешнего окружения организации делает необходимым прогнозирование ее будущего для принятия соответствующих подготовительных мер.

Прогноз – это научно обоснованное суждение о возможном состоянии объекта в будущем. Прогнозирование является основой, на которой строятся планы, побуждающей руководителей думать о будущем и готовиться к нему, позволяющей определить стороны деятельности организации, на которых потребуется концентрация усилий. Имеет определенную степень погрешности (табл. 2.1).

Следует различать план и прогноз. План предполагает постановку строго определенной цели.

Таблица 2.1

Основные отличия планирования от прогнозирования

Планирование	Прогнозирование
Цель	
Оптимально распределить ресурсы и составить программу. Реальна, основана на задачах	Внесение вероятностных предположений, основываясь на объективной информации
Обязательность исполнения	
Все запланированные мероприятия документально фиксируются и должны быть выполнены в соответствии с указанными сроками	Используется прежде всего для оценки риска
Период реализации	
Осуществляется в долгосрочном, среднесрочном и краткосрочном периоде. Для каждого применяются свои методы	Связано с краткосрочным периодом
Контроль	
Поддается контролю. За этапы выполнения назначается ответственный	Не имеет юридического основания

Физкультурно-спортивная организация, как и любая иная организация, является открытой системой и успех ее деятельности зависит также от того, насколько будут учтены влияние постоянно меняющейся внешней среды. Поэтому, прежде чем приступить к процессу планирования нужно оценить факторы внутренней и внешней среды, которые могут повлиять на деятельность организации, т. е. прогноз предшествует разработке плана.

Анализ факторов дает возможность руководству уточнить стратегию и укрепить свои позиции по отношению к конкурентам. Изменения во внешней среде могут поставить организацию в безнадёжное

проигрышное конкурентное положение. Так, например, в спорте появление инновационных эффективных средств подготовки спортсменов высокой квалификации (в области фармакологии, экипировки) заставляет разрабатывать новые методические подходы к организации и осуществлению тренировочного процесса [1].

Подвергаются детальному анализу экономические, политические, рыночные, технологические факторы. Любой из факторов может представлять для организации либо угрозу, либо новую возможность. Руководство спортивных организаций должно следить за тенденциями, происходящими в стране и мире.

Анализ и оценка внутренней среды позволяют определить внутренние возможности и потенциал организации. Анализируется организационная структура, уровень издержек, финансовые результаты, структура основных средств, технологический и трудовой потенциал.

В обследование рекомендуется включать 5 видов деятельности организации – маркетинг, финансы, производство (учебно-тренировочный процесс), человеческие ресурсы (состав команды с точки зрения возможностей спортсменов для достижения поставленных целей), а также культуру и образ организации [1]. Важным элементом на этапе анализа является метод сравнения. Его проводят по отношению к предыдущим периодам, конкурентам, средней ситуации на рынке. Сравнение позволяет точнее оценить полученные результаты.

Для анализа внешней и внутренней среды широко применяется SWOT-анализ, позволяющий собрать и проанализировать всю необходимую информацию для определения возможных стратегий организации.

SWOT-анализ помогает понять: использование организацией своих преимуществ в стратегии; слабые стороны требующие корректировки; благоприятные обстоятельства, дающие организации реальные шансы на успех; угрозы, требующие немедленного устранения.

Для систематизации данных SWOT-анализа существует специальная таблица проведения сравнительного анализа. Сопоставления приводятся по основным функциям управления. Таблица является инструментом оценки сильных и слабых сторон спортивной организации и ее основных соперников по конкурентной борьбе на выбранных сегментах рынка.

Специфика планирования в сфере физической культуры и спорта заключается в многообразии видов деятельности и многоплановости решаемых задач. Разрабатываемая организациями стратегия развития должна основываться на социально-экономических приоритетах государственной политики. Наличие стратегии позволяет осуществить целенаправленное и взаимоувязанное стратегическое планирование, уменьшающее материальные и финансовые потери при достижении целей организации.

Основа планирования заключается в научном обосновании целей и их реализации. Общая цель организации, выражающая сам смысл ее существования, называется *миссией*. Именно миссия конкретизирует смысл создания организации. Она определяет сущность деятельности и является основой для формирования базовых принципов, создает общее представление для субъектов внешней среды об организации. В формулировке миссии отражается как смысл существования организации, так и значение ее для общества.

Миссия, в отличие от цели, направлена на ожидание потребителей, на внешнюю среду, рассчитана на будущее, не имеет конкретных временных рамок, абстрактна и относительна. Она конкретизирует статус организации, ее направления и ориентиры, т. е. ее *главную цель* – создавать положительный имидж, давать понимание, зачем образована организация и какое значение она имеет для общества. Например, миссия одной из известных спортивных компаний, предлагающая свои товары на рынке звучит как: «Быть самым быстрым спортивным брендом в мире. Благодаря нашему бесконечному стремлению развивать спорт мы всегда быстрее. Для нас спорт – это больше, чем победа любой ценой. Это значит превращать сложности в возможности, играть, устанавливая свои правила, доверять инстинктам, и побеждать» [21].

В отличие от миссии цель ориентируется на внутреннюю среду организации, концентрируется на эффективном использовании ее ресурсов, имеет конкретные сроки реализации, количественные показатели измерения результатов.

В качестве цели организации выступает желаемое конечное состояние, к которому направлена деятельность организации.

Все цели можно разделить на стратегические, тактические и оперативные. При этом они имеют динамический характер – по мере появления новых стратегических целей старая стратегическая цель может превращаться в тактическую, а затем в оперативную [10].

В качестве стратегической цели выступает спортивный результат, способный обеспечить завоевание медалей на конкретных соревнованиях.

Стратегическое планирование позволяет конкретизировать наиболее подходящие пути реализации целей, способствует снижению риска при принятии решений, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Целям присущи следующие характеристики: конкретности, измеримости, ориентированности во времени, гибкости, достижимости (но при этом они должны быть достаточно напряженными). Цели не должны противоречить друг другу и быть совместимыми.

Для разработки цели организации широко используется методика SMART – система постановки эффективных целей в менеджменте. Название содержит аббревиатуру по названиям критериев, которыми обладает правильно поставленная цель: specific (конкретная), measurable (измеримая), attainable (достижимая), relevant (актуальная) и time-bound (ограниченная во времени).

Эта методика целеполагания помогает объединить желания, потребности и возможности в конкретную, достижимую цель. Например, необходимо решить конкретную проблему – увеличить число занимающихся в спортивной организации. Одна цель – один результат (S). Так как цель должна быть измерима, нужно определить количественные показатели, которые позволят увидеть результат (увеличение числа занимающихся на 15 % по сравнению с предыдущим периодом) (M). Заданный показатель должен быть реально достижим (A). Цель должна быть актуальна, не должна противоречить приоритетам организации (R). В конкретном примере реализация цели позволит повысить социально-экономическую эффективность функционирования организации. Цель может быть неактуальна, если повышение загрузки повлечет за собой нарушение санитарно-гигиенических норм или других требований, а также для реализации данной цели недостаточно ресурсов. На последнем этапе устанавливается достаточный ресурс времени и конкретные сроки для реализации цели (T).

После конкретизации цели, следует приступить к ее реализации.

Можно выделить основные этапы планирования:

1. Разработка общих целей.
2. Определение конкретных целей на заданный период.

3. Установление путей и средств их достижения.

4. Контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими результатами и корректировку целей.

Физкультурно-спортивная организация, имеет большое количество целей, которые связаны между собой и имеют иерархическую структуру. Чтобы достичь, стратегической цели, спортивная организация должна достичь промежуточных целей первого уровня. Каждая из целей первого уровня распадается на локальные цели второго уровня. Для решения целей этого уровня, решаются цели следующего уровня и т. д. [9].

На основе целей формируются задачи, которые решаются на уровне выполнения конкретных заданий.

Миссия и цели спортивных организаций зависят от формы собственности. Для частных физкультурно-спортивных организаций основная цель деятельности – получение прибыли. Для государственных – цели имеют социально-экономическую направленность.

Задачами планирования являются:

- исследование интересов, предпочтений, требований потребителей;
- оценка рисков и определение путей выхода;
- выявление и мобилизация внутренних ресурсов организации;
- улучшение финансового положения организации и т. д.

Любое планирование следует осуществлять на основе следующих принципов: единства, непрерывности, гибкости, точности, участия.

Принцип единства предопределяет системность планирования, ориентированного на общие цели.

Принцип непрерывности характеризуется тем, что разработанный план в процессе своей реализации изменяется, как по горизонтали, так и по вертикали управления. Одни планы реализовываются, другие разрабатываются, третьи корректируются. Этот процесс происходит непрерывно.

Принцип гибкости планирования связан с возможностью внесения изменений, связанных с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

Точность планирования связана с требованиями детализации планов, определением периодов, сроков, требований к качеству.

Принцип участия означает, что каждый работник предприятия в определенной мере становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции.

Кроме того, планирование предполагает постоянное владение наиболее актуальной информацией, отказ от включения в план большого количества критических видов деятельности, установление времени на основные этапы с учетом непредвиденных обстоятельств.

Необходимость планирования предполагает, что к одной и той же цели можно двигаться альтернативными путями. Разработанный план должен быть выбран и утвержден, а эффективность его выполнения необходимо постоянно контролировать, чтобы своевременно координировать усилия в достижении поставленных целей [9].

В сфере физической культуры и спорта распространено понятие программно-целевого планирования. В основе такого процесса планирования лежит постановка целей, затем определение путей достижения и выбор способов и средств.

Стратегическое планирование на государственном уровне дает направление развития всей сфере физической культуры и спорта. Это связано с тем, что развитие физической культуры и спорта является одним из важнейших направлений государственной социальной политики, эффективным инструментом оздоровления нации и укрепления международного имиджа Республики Беларусь.

Программно-целевой метод планирования состоит в отборе приоритетных целей развития физической культуры и спорта, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки с максимальной эффективностью при требуемом обеспечении ресурсами. Такой вид планирования способствует консолидации усилий различных ведомств, организаций, учреждений, независимо от их организационно-правовых форм, в целях решения первоочередных проблем развития физической культуры и спорта [1].

2.2.2. Организационная деятельность как функция менеджмента

Организация – это функция управления, позволяющая синхронизировать процессы, связанные с различными видами деятельности (финансовыми, материальными, информационными, человеческими ресурсами), с целью наиболее эффективного достижения запланированных результатов.

Данная функция позволяет определить роль конкретного человека в организации. Для этого для каждого сотрудника необходимо определить: должностные обязанности, сферу ответственности, и того, кто будет контролировать его деятельность.

К организации относят следующие процессы:

- определение и группировка всех работ, которые необходимо выполнить согласно плану;
- постановка четких правил и норм работы;
- определение и разделение ответственности и полномочий;
- установление связи между группами должностей.

Исходя из вышесказанного, в организационной деятельности можно выделить следующие направления: определение норм управляемости; установление взаимоотношений полномочий и ответственности; проектирование и перепроектирование организационных ролей; формирование организационной структуры.

Норма управляемости – это установленная численность работников, которые должны быть непосредственно подчинены одному руководителю.

На практике существуют разные мнения по вопросу норм управляемости в организациях, часть из которых носит рекомендательный характер, т. к. существуют особенности отраслевого нормирования. При разработке структуры аппарата управления рекомендовано учитывать следующие нормы управляемости:

1. Службу управления создают при численности работников в их штате не менее 7 человек, включая должность руководителя.
2. Отдел создают при численности работников в его штате не менее 4 человек, включая должность руководителя.
3. Сектор (бюро, группу) создают при численности работников в его штате не менее 3 человек, включая должность руководителя [22].

Для определения нормы управляемости следует выделить иерархические уровни управления и определить, каким количеством подчиненных может эффективно управлять руководитель. Чем выше уровень, тем меньшее количество непосредственных подчиненных.

По данным Американской ассоциации менеджмента, это значение может колебаться в значительном диапазоне от 1 до 24 при среднем значении, равном 9.

Нагрузка руководителя зависит от частоты встреч с подчиненными и их продолжительности (рис. 2.3).

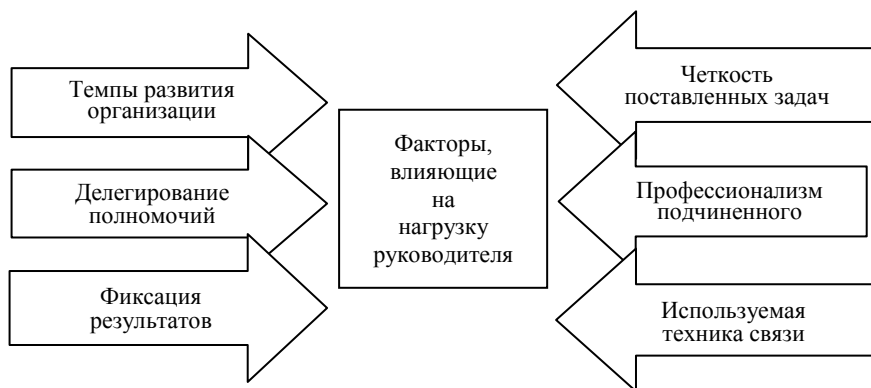


Рис. 2.3. Влияние факторов взаимодействия с подчиненными на нагрузку руководителя

Установление взаимоотношений внутри коллектива, распределение полномочий и ответственности происходит благодаря делегированию.

Делегирование – это передача части функций и полномочий должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за достижение конкретных целей организации.

Полномочия могут быть: линейные и штабные, рекомендательные, обязательного согласования, функциональные.

К положительным сторонам делегирования можно отнести:

- увеличение количества выполняемых задач;
- снижение нагрузки руководителя по решению текущих задач;
- использование профессиональных компетенций, творческого подхода и опыта сотрудников;
- повышение мотивации сотрудников к результатам деятельности;
- проявление инициативы и самостоятельности сотрудников.

Отрицательные стороны делегирования:

- руководитель непосредственно сам несет ответственность за ошибки своего подчиненного;
- подчиненные не хотят брать на себя дополнительные обязательства [23].

При неумении делегировать полномочия, руководитель берет на себя слишком много ответственных задач, с которыми не справляется. В результате этого, снижается эффективность выполняемой работы, возникают конфликтные ситуации в коллективе, происходит профессиональное выгорание самого руководителя.

Причинами сложности делегирования могут быть: нехватка квалифицированных кадров; обстановка нетерпимости к ошибкам в организации; необходимость принимать рискованные решения; срочность; неумение четко сформулировать задачи; отсутствие четкости в распределении обязанностей и полномочий. Но одной из самых распространенных причин является личность самого руководителя, который считает, что выполнит задание лучше других, не доверяет подчиненным, не имеет опыта руководства, боится конкуренции или осуждения, желает действовать, а не руководить, не обладает организаторскими способностями.

Формирование организационных ролей связано с определением конкретных функций, прав, обязанностей и взаимодействий.

Структура организации – это совокупность ее отдельных элементов. Работник в процессе трудовой деятельности вступает в отношения, которые складываются как по горизонтали «работник-работник», так и по вертикали «подчиненный-начальник», и по диагонали на разных уровнях.

Под организационной структурой понимают совокупность организационных ролей и существующих между ними должностных и информационных связей. В основе построения организационных структур лежит разделение управленческого труда.

Горизонтальное разделение предполагает выделение отдельных видов деятельности. Эти виды деятельности объединяются в самостоятельные группы из которых формируются отдельные подразделения, где назначаются ответственные за выполнение определенных функций.

Деятельность менеджера неразрывно связана с иерархическими отношениями. Организационные схемы подчинения не совсем точно отражают реальные связи между менеджерами и теми, кто стоит выше и ниже. Наиболее важны для них «горизонтальные взаимоотношения» с коллегами в организации и за ее пределами.

Хороший менеджер – это своего рода информационный канал, связывающий организацию с внешним миром.

Отношения подчинения в организационной структуре, образуют иерархические уровни.

Выделяют следующие виды организационных структур:

- линейную;
- функциональную;
- линейно-функциональную;
- штабную;
- линейно-штабную;
- матричную.

Распределение управленческих полномочий в организациях физической культуры и спорта основывается, чаще всего, на единоначалии, в соответствии с которым полномочия принимаются из рук только непосредственного руководителя. Перед ним осуществляется вся полнота ответственности, либо на распределении полномочий, когда вышестоящий руководитель, передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней управления [24].

В связи с этим, наиболее распространенными видами организационных структур в сфере физической культуры и спорта являются: линейные, функциональные, линейно-функциональные.

Линейная структура характеризуется вертикальным разделением труда, концентрацией всех полномочий и информации в руках руководителя каждого уровня, что позволяет быстро принимать управленческие решения, доводить их до исполнителя и контролировать исполнение.

Четкость распределения полномочий и ответственности, обеспечивает оперативность и точность управленческих реакций, однако отсутствие специалистов, функции которых одновременно со своими непосредственными обязанностями выполняют руководители, требует от руководителей высокого уровня профессионализма (рис. 2.4).

В рамках функциональной структуры управления, деятельность организации группируется в отдельные подразделения по функциям: сбыт, финансы, маркетинг, научные исследования. Функциональная схема предполагает, что общие решения первого руководителя конкретизируют главные функциональные специалисты организации – главный инженер, старший тренер и т. д. Разделение линейных

и функциональных полномочий, особенно в условиях глубокой специализации производства отрасли, обеспечивает высокое качество принимаемых решений (рис. 2.5).



Рис. 2.4. Линейная организационная структура управления



Рис. 2.5. Функциональная организационная структура управления

Положительными сторонами такой структуры являются: исключение дублирования отдельных функций, повышение профессиональной специализации сотрудников, высокие стандарты деятельности за счет концентрации специалистов, быстрая адаптация сотрудников к работе. Главным отрицательным моментом является то, что ни одна из служб не ориентирована на достижение целей всей организации, поскольку не несет за них ответственности. Нескоординированные решения специалистов, могут вступать в противоречие друг с другом, борьба за приоритетность вносит дезорганизацию в систему управления.

На основе функциональной структуры образовалась дивизиональная, представляющая собой совокупность функциональных структур, при которой стратегические функции централизованы на организационном уровне в штаб-квартире и офисе главного руково-

дителя. Штаб-квартира состоит из отдельных функциональных узлов, где сосредоточены службы, осуществляющие такие функции, как прогнозирование, планирование, сбыт, маркетинг.

Отделение крупной организации представляет собой группу взаимосвязанных предприятий, сбытовых организаций, исследовательских центров, характеризующихся, как правило, территориальной обособленностью. Такие подразделения достаточно самостоятельны, что дает им следующие преимущества: быстрее переориентируют производство, эффективнее осуществляют техническое и социальное развитие [24].

В сфере физической культуры и спорта применяется линейно-штабная система управления (рис. 2.6), а также линейно-функциональная.

При линейном руководителе создается группа специалистов – так называемый штаб (или аппарат). В задачи штаба входит: получение и анализ информации, характеризующей внутреннюю и внешнюю ситуацию, подготовка проектов решений, текущее консультирование руководства, содействие и проведение контроля.



Рис. 2.6. Линейно-штабная структура управления

Существование штаба обусловлено сложностью и комплексностью управления, необходимостью оказания линейному руководителю постоянной помощи со стороны экспертов, освобождающей его от глубокого анализа проблем, кропотливой работы по подготовке многочисленных проектов решений. Эту работу специалисты выполняют более квалифицированно и оперативно при условии обеспечения их всей необходимой информацией. В штабной структуре управления снижется уровень требований, предъявляемых к линейным руководителям.

При линейно-функциональной схеме управления руководитель высшего уровня отдает распоряжения своему коллеге с нижнего уровня через соответствующего линейного руководителя, либо минуя его.

В целом линейно-функциональная схема управления, сохраняя все достоинства линейно-штабной, существенно ослабляет ее главный недостаток – перегрузку линейных руководителей (особенно основного руководителя), что значительно повышает эффективность функционирования организации. В то же время она подрывает линейные полномочия, принцип единоначалия, кроме того, в значительной степени усиливает бюрократизм, основы которого заложены линейно-штабной системой [24].

Матричная организационная структура управления включает в себя элементы как линейно-функциональной, так и штабной структуры, и основывается на административном и функциональном подчинении. Такой способ управления помогает объединить участников, организовать совместную работу и координировать деятельность каждого исполнителя.

Матричная управленческая структура обеспечивает высокую целевую ориентацию работы, создает возможность руководителю сосредоточиться на решении поставленных задач, не отвлекаясь на административные и хозяйственные дела, позволяет более оперативно маневрировать ресурсами.

В то же время матричная управленческая структура обладает рядом недостатков:

- двойное подчинение работников, что приводит к конфликтным ситуациям в коллективе;
- громоздкость, не позволяющая эффективно работать в критических ситуациях, хотя и обладает способностью быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям.

В рамках организации можно выделить также функцию координации, которая позволяет предотвращать конфликты, избегать дублирования, тем самым достигая единства действий.

Без синхронизированных действий и усилий достижение целей в одних секторах может противоречить целям в других, что приводит к большим потерям ресурсов.

2.2.3. Мотивация как функция менеджмента

Главной особенностью управленческого труда является работа с людьми, в связи с этим, ключевым моментом работы менеджера является умение взаимодействовать с работниками и воздействовать на них для реализации решений.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Современные теории мотивации разделяют на содержательные и процессуальные.

Основоположником содержательной теории мотивации является американский ученый А. Маслоу, описавший иерархию человеческих потребностей, выстроив их в порядке возникновения.

В содержательных теориях мотивации основным побуждающим мотивом к действию являются потребности, поэтому приверженцы данной теории делают акцент на установление потребностей работников и используют эти знания с целью реализации целей организации.

Процессуальные теории мотивации делятся на теорию справедливости и теорию ожиданий, в основе которых лежит вознаграждение.

Ожидания человека – это субъективная оценка вероятности определенного события, которая является мощным фактором мотивации деятельности.

Теория ожиданий указывает на важность следующих взаимосвязей:

1. Затраты труда – результат. Мотивацией для приложения определенных усилий является получение конкретного результата. Например, спортсмен тренируется для достижения конкретных показателей.

2. Результат – вознаграждение. Мотивацией является ожидание определенного вознаграждения в ответ на достигнутый результат. Например, возможность выступать на чемпионате мира.

3. Вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением. Например, удовлетворенность от выступления на чемпионате мира будет только в случае завоевания медали.

Руководствуясь данной теорией, управляющий должен уметь сопоставлять предполагаемые вознаграждения с потребностями конкретных подчиненных.

Согласно теории справедливости, полученное вознаграждение за выполненную работу должно соотноситься с затраченными усилиями. Люди субъективно определяют это соотношение, а затем соотносят его с вознаграждением других людей за аналогичную работу.

Современный управляющий должен знать, что мотивационные аспекты приобретают все большее значение в работе менеджера и организации в целом.

Центральным звеном мотивации выступает система оплаты труда. Материальная мотивация является основной, т. к. заработок главная цель труда.

В бюджетных организациях применяется тарифная система оплаты труда, которая является достаточно статичной, и, соответственно, недостаточно стимулирующей. С целью повышения материальной заинтересованности работников сферы физкультуры и спорта предусмотрены надбавки за высокие достижения в труде за спортивную подготовку спортсменов, включенных в составы национальных и сборных команд Республики Беларусь по видам спорта, надбавки за работу в отрасли работникам бюджетных организаций сферы физкультуры и спорта, осуществляющим подготовку спортивного резерва, спортсменов высокого класса и (или) проведение спортивно-массовой и физкультурно-оздоровительной работы, финансируемых из местных бюджетов и другие стимулирующие выплаты [25].

С целью повышения материальной заинтересованности в труде рекомендовано применять гибкие системы оплаты, при которых размер заработной платы напрямую зависит от результата труда каждого сотрудника, вклада его работы в общие результаты деятельности организации, его предприимчивости, творческого подхода, а также от сложности выполняемых работ и условий труда. К ней относятся:

- комиссионная оплата труда;
- оплата труда на основе плавающих окладов;
- оплата труда на основе грейдов;
- на основе тарифной сетки, разработанной в организации [26].

Также сюда можно отнести сдельную и аккордную систему оплаты.

Гибкие системы оплаты труда направлены на усиление материальной заинтересованности работников в повышении производительности труда.

Окончательный выбор наиболее подходящей для конкретной организации гибкой системы оплаты труда зависит от особенностей и задач самой организации, ее готовности использовать бестарифную систему оплаты труда.

Несмотря на то, что размер заработной платы является главным стимулом труда, довольно часто наниматели либо выбирают самую простую систему оплаты труда, которая не всегда способна мотивировать работников к достижению поставленных нанимателем задач, либо делают выбор без учета специфики деятельности организации, также не получая желаемого результата.

Менеджер может использовать как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения и комбинировать их в зависимости от ситуации, организации, конкретного коллектива и человека.

Помимо заработной платы, материальное стимулирование может включать дополнительные выплаты и льготы: материальная помощь при вступлении в брак, при рождении ребенка, к юбилеям и другим праздникам, поощрение некурящих, нечасто болеющих сотрудников, поощрение по итогам профессионального конкурса в виде денежного вознаграждения и др.

Нематериальное стимулирование – это совокупность приемов и методов, не связанных с денежными выплатами, направленная на побуждение сотрудников к эффективной деятельности.

Существующие методы нематериальных поощрений сотрудников могут быть бесплатными, условно бесплатными и требующими вложений средств.

Нематериальное стимулирование включает в себя:

1. Материальные нефинансовые вознаграждения (оплата обучения, оплата абонементов в фитнес-зал, оплата питания в столовой организации, страхование жизни, медицинская страховка, скидки на услуги (продукцию) организации, стажировки за счет организации).
2. Корпоративные мероприятия (праздники, экскурсионные поездки).

Но эти виды мотивации требуют финансовых вложений организации, а значит, для работодателя являются материальными. Организации не обладающие дополнительными финансовыми возможностями использует бесплатные способы мотивации.

3. Льготы, связанные с графиком работы (предоставление сотруднику гибкого графика работы, дополнительный выходной день, система «банка нерабочих дней»).

4. Вознаграждения, связанные с проявлением признательности (похвала, признание достижений, грамоты, благодарность, открытое общение с руководством).

5. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника (продвижение по карьерной лестнице, наделение дополнительными полномочиями, участие в важных переговорах и встречах руководства).

6. Вознаграждения, связанные с рабочим местом (удобные рабочие места, организация зон отдыха, благоприятная атмосфера в коллективе).

Лучше всего использовать и материальные, и нематериальные инструменты мотивации. Например, в организациях, где оплата труда работника находится на высоком уровне и его квалификация делает его востребованным на рынке труда, следует подключать нематериальное стимулирование, чтобы поддерживать интерес сотрудника. И, наоборот, в организациях, где нет финансовой возможности материально мотивировать работников, основным рычагом воздействия становится нематериальное поощрение, не затратное для организации.

2.2.4. Контроль в физкультурно-спортивных организациях

Важное место в работе руководителя физкультурно-спортивной организации занимает функция контроля.

Контроль – это процесс, направленный на качественную и количественную оценку деятельности организации, с целью получения информации о ходе реализации намеченных планов.

Незамеченные вовремя проблемы или допущенные ошибки могут быть губительны для организации. Так, например, неправильный учет доходов и расходов спортивной организации приведет к ошибкам в планировании или неправильному выбору стратегии, в результате чего могут наступить необратимые последствия. Поэтому контроль состоит не в том, чтобы уличить и наказать, а в том, чтобы предупредить нежелательные последствия, оказав работникам необходимую помощь.

Реализация даже хорошо проработанных планов практически всегда будет отличаться от первоначального варианта.

Цель контроля – предупреждение возникновения кризисных ситуаций, а главными задачами являются:

- определение соответствия принятых плановых решений реалиям работы организации;

- выявление отклонений от намеченного плана;

- анализ причин их появления;

- применение корректирующих действий в случае необходимости.

Соответственно, для осуществления контроля необходимы планы и организационная структура.

В качестве объектов контроля можно рассматривать средства и предметы труда, персонал, производственные и управленческие процессы.

Для осуществления контроля на этапе планирования руководство устанавливает конкретные показатели, по которым можно оценить эффективность реализации целей организации и определяет диапазон допустимых отклонений.

В физкультурно-спортивных организациях такими показателями могут быть: количество занимающихся, загрузка спортивного объекта, результаты выступлений спортсменов и команд, объем проведенных мероприятий и др. В коммерческих организациях такими показателями являются: прибыль, рентабельность, объем продаж.

В систему контроля в сфере физической культуры и спорта на государственном уровне можно отнести такие показатели как: доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом; доля лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, систематически занимающихся физической культурой и спортом; численность спортсменов субъектов, включенных в список кандидатов в спортивные сборные команды Республики Беларусь и др.

Далее следует этап контроля – сопоставление достигнутых результатов с установленными показателями. Следовательно, контроль выявляет не только ошибки в работе, но и эффективные решения. Оценка полученной информации позволяет перейти к следующему этапу, на котором руководитель либо ничего не предпринимает, либо осуществляет корректирующие действия с целью устранения отклонений.

При рассмотрении видов контроля, часто применяется термин контрольный «Трезубец», который включает предварительный, текущий и заключительный контроль.

Предварительный контроль ведется до начала работы, необходимым для оценки человеческих, материальных, финансовых ресурсов. Неудачно проведенный набор в группы начальной подготовки в конечном итоге сделает малоэффективной многолетнюю дальнейшую работу.

При текущем контроле измеряются фактические результаты работы, возникает обратная связь с исполнителями, корректируются отклонения.

Заключительный контроль необходим для фиксации итоговых результатов, оценки движения к цели и отклонения.

Таким образом, проведение процесса контроля во многом связано с планированием: пессимистичные планы заставляют в процессе контроля повышать показатели, а оптимистичные – снижать. Как слишком высокие, так и слишком низкие стандарты сводят на нет мотивацию – важную функцию процесса управления.

Для эффективного действия системы контроля целесообразно доведение до сведения работников организации как самих стандартов, так и реальных результатов работы.

Необходимость радикального пересмотра стандартов служит симптомом серьезных проблем всего процесса управления (планирования, организации, мотивации и самого контроля).

Контроль, как правило, воспринимается с настороженностью и даже негативом, что вызывает следующие проблемы: устанавливаются заниженные цели в организации, для увеличения вероятности их достижения; поведение сотрудников ориентировано на контроль или выдачу неточной информации.

Для избегания этих негативных сторон контроль должен соответствовать следующим требованиям:

- отражать стратегическую направленность деятельности организации;
- быть своевременным и ориентированным на цели организации;
- соответствовать контролируемому виду деятельности;
- должен обладать гибкостью;
- не быть чрезмерным;
- показатели объективно отражать работу и быть достижимыми;
- не требовать больших затрат.

2.2.5. Принятие управленческих решений

Современный менеджер должен действовать оперативно, суть его деятельности в конкретных шагах.

Принятие управленческого решения всегда связано с существованием назревшей проблемы в определенной ситуации. Любая возникающая проблема может иметь несколько вариантов решения. Принятие решений занимает центральное место в деятельности руководителя.

Управленческое решение – это результат выбора единственного способа решения проблемы из многообразия возможных, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.

Управленческому решению предшествует *процесс принятия решения* – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации, заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения [5].

Рациональные решения должны основываться на объективном анализе ситуации, начиная с выявления и формулировки проблемы, определения и оценки альтернатив и окончательного выбора.

Существует ряд психологических барьеров выработки управленческого решения. Опытные менеджеры учитывают особенности каждой конкретной ситуации в принятии решений.

Управленческих решения можно классифицировать по ряду признаков:

- по срокам принятия (стратегические, тактические, операционные);
- по способу принятия (единоличные, коллективные);
- по характеру определенности (запрограммированные, незапрограммированные);
- по содержанию (организационные, технические, экономические);
- по частоте повторяемости (стандартные, нестандартные);
- по характеру действий (директивные, нормативные, методические, рекомендательные, разрешающие, ориентирующие).

Можно выделить восемь этапов принятия управленческого решения (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Этапы принятия управленческого решения

Управленческие решения должны приниматься с учетом следующих требований: своевременность в принятии, обоснованность и согласованность, компромиссность, отсутствие противоречий, экономичность и эффективность.

На принятие решения влияют следующие факторы:

1. Личность руководителя: личностные качества (творческие способности, логика, скорость мышления), психологические особенности (тревожность, уровень самооценки), этические принципы (справедливость, честность, внимание к людям), деловые качества (ответственность, настойчивость, самостоятельность, коммуникабельность и пр.) и опыт руководителя.
2. Относительно стабильная или изменчивая среда принятия решения.
3. Полнота и объективность имеющейся информации.
4. Взаимозависимость решений.

Использование недостаточного количества информации ведет к исключению многих альтернатив, а соответственно к недостаточным продуманным и ошибочным выводам.

2.3. Организация работы с персоналом в спортивных организациях

2.3.1. Управленческие роли в спортивной организации

Работа менеджера связана с ежедневным взаимодействием с большим количеством людей. Несмотря на то, что менеджеры работают в активно изменяющемся мире, основные приемы и базовые методы их работы остаются такими же, как и десятилетия назад. Несмотря на наличие общих функций, менеджеру в рамках своих обязанностей приходится сталкиваться с новыми для себя видами деятельности.

В связи с этим менеджер это: наемный профессиональный управляющий; специалист по управлению производством; управляющий в профессиональном спорте, организующий тренировку и выступления спортсменов.

Круг ежедневных обязанностей менеджера в разнообразных сферах деятельности различен, но их основные компетенции схожи. Работа менеджера представляет собой совокупность самых разных действий: руководить, распределять, решать, стимулировать, контролировать.

Главная задача менеджера – не выполнение задачи, а обеспечение качественного ее исполнения, создавая условия для сотрудников для выполнения своей работы. Менеджер разрабатывает последовательность действий, которая гарантирует получение необходимых результатов.

Для эффективной работы руководитель должен обладать не только профессиональными, но и управленческими компетенциями.

Среди основных компетенций и личностных качеств, необходимые менеджеру, можно выделить следующие:

- коммуникабельность;
- аналитическое мышление;
- умение планировать, расставлять приоритеты;
- способность мотивировать и мобилизовать сотрудников для выполнения поставленных задач;

- умение работать в команде;
- трудолюбие и высокая работоспособность;
- знания и опыт работы;
- инициативность;
- целеустремленность;
- умение делегировать обязанности.

Согласно теории Генри Минцберга, каждый руководитель, в зависимости от занимаемой должности и специфики деятельности фирмы, играет в процессе управления определенную роль, которая сводится к определенному набору принципов, правил, процедур поведения и последовательности их выполнения.

Деятельность менеджеров он описал при помощи 10 ролей: главный руководитель, лидер, посредник (связующее звено), аналитик (приемник информации), информатор, представитель, предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, переговорщик.

Все эти роли можно объединить в три группы:

1. Межличностную.
2. Информационную.
3. Область принятия решений [27].

Исходя из этого, менеджмент осуществляется на трех уровнях: информации, людей и действий. На информационном уровне менеджмент – это коммуникация с людьми в организации и вне ее. На данном уровне менеджер ставит перед сотрудниками цели, делегирует полномочия, распределяет ресурсы, контролирует и принимает решения.

На втором уровне управления – задача объединить отдельных индивидуумов в единую команду. Менеджеры занимаются развитием отдельных сотрудников и групп в целом, мотивируют персонал и содействуют укреплению организационной культуры. Они налаживают внешние связи и поддерживают их.

На уровне практических действий менеджер должен быть способен использовать благоприятные возможности и разрешать критические ситуации. Т. е. перед менеджером стоит задача инициирования необходимых действий, управления ими и контроля над ними.

Профессиональная компетентность менеджера, его знания, способности постоянно проявляются в двух основных направлениях: технологическом и социально-психологическом.

Для успешного руководства необходим переход от теории и рассуждений к практике и межличностному взаимодействию. Помимо вышеперечисленных выполняемых функций, ключевое место в работе руководителя занимает взаимодействие с людьми.

У каждого руководителя свой стиль руководства, который влияет на поведение в коллективе.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Общепринято выделять три основных (классических) стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. В чистом виде эти стили встречаются редко, в связи с этим выделяют специальные стили, которые представляют вариацию и комбинацию классических (ситуативный, указующий, доверяющий, консультативный и другие). Каждый из стилей имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2.2) и эффективность их применения зависит от ряда факторов.

Тренер при использовании авторитарного стиля принимает решение единолично без учета мнения команды, нетерпим к возражениям, требует полного подчинения и пунктуального выполнения указаний. Авторитарный стиль руководства спортивной командой целесообразно использовать в определенных ситуациях: при отсутствии дисциплины, дезорганизации, частого нарушения порядка, в случаях, требующих максимального напряжения. Длительное использование в своей работе авторитарного стиля создает напряженный психологический климат в команде, возникновению психологического барьера.

Использование демократического стиля руководства позволяет сплотить команду, спортсмены отличаются сознательностью и самодисциплиной, способностью самостоятельно решать трудные задачи. Но применение такого стиля возможно только при определенных условиях. Это высокий уровень личностных и профессиональных качеств тренера, высокий уровень социальной зрелости команды.

Либеральный стиль руководства в спорте высших достижений является неэффективным. Применим скорее при занятиях оздоровительной направленности.

Таблица 2.2

**Преимущества и недостатки
стилей управления**

Стиль	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Авторитарный	Централизация власти. Методы взаимодействия с коллективом: приказ, распоряжение, наставление. Тотальный контроль. Интерес к работнику как к личности отсутствует	Эффективен в ситуациях, требующих максимальной и быстрой мобилизации; в коллективах с низким уровнем сознательности и зрелости; на первых этапах создания коллектива	Подавление инициативы, новое воспринимается с настороженностью. Высокая напряженность в коллективе. Отмечается неудовлетворенность своей работой и положением в коллективе
Демократический	Децентрализация власти. Широкое использование психологических механизмов трудовой мотивации. Делегирование властных полномочий подчиненным. Власть примера	Учет интересов коллектива и индивидуума положительно влияет на психологический климат в коллективе. Стимулирует проявление инициативы и творчества	Недостаточно эффективен в коллективах с низким уровнем социальной зрелости. Высокие требования к руководителю как профессионалу и личности
Либеральный	Минимальное вмешательство руководителя в деятельность группы. Свобода коллективных и индивидуальных решений сотрудников. Управленческие функции выполняет неформальный лидер	Эффективен в научных, творческих коллективах, состоящих из признанных авторитетов, талантливых, людей, с высоким уровнем самоорганизации	Излишняя терпимость и снисходительность. Снижение результатов из-за отсутствия контроля. Переход в попустительский стиль, что ведет к конфликтам, дезорганизации и ухудшению трудовой дисциплины

На формирование стилей руководства влияют такие факторы как: стиль поведения вышестоящего руководителя, образование и социально-психологические характеристики сотрудников организации, деловые и личностные качества менеджера.

Менеджер играет в организации разные роли, т. е. выполняет определенные поведенческие правила, которые соответствуют конкретной организации или должности. Он может быть лидером, номинальным начальником, руководителем и взаимосвязующим.

В роли номинального руководителя может выступать президент спортивного клуба, задачей которого является представление организации на официальных приемах. Взаимосвязующая роль представляет собой деятельность менеджера в установлении и поддержании внешних рабочих контактов (менеджер по зарубежным связям, главный менеджер команды).

Одной из основных компетенций руководителя является наличие лидерских качеств.

Лидерство – способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей. А. Макалпайн сформулировал принципы лидерства: лояльность, доверие, справедливость, способность и уважение [28].

По данным американской Академии менеджмента, лидерство ассоциируется со следующими качествами руководителя:

1. Желание быть лидером. Брать на себя ответственность. Стремление влиять на людей.
2. Стремление к достижению цели (энергичен, настойчиво проявляет инициативу).
3. Упорство, желание идти вперед несмотря на возникающие проблемы.
4. Самообладание, умение контролировать эмоции, настроение.
5. Уверенность в себе.
6. Честность и прямота.
7. Интеллектуальный потенциал.
8. Знания и профессиональные навыки.
9. Умение выстраивать обратную связь.
10. Проницательность.
11. Энтузиазм.
12. Самопознание.

13. Зрелость (способность адекватно воспринимать критику, способность приспосабливаться к обстоятельствам, мужественно переживать неудачи и поражения).

14. Цельность (твердые морально-этические взгляды).

15. Смелость (не бояться рисковать).

2.3.2. Управление трудовыми ресурсами

Человеческие ресурсы являются ведущими в спортивной организации, поэтому успех ее функционирования зависит от правильного подбора кадров и их расстановки.

Управленческая деятельность в области подбора и управления персоналом представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию трудовых ресурсов организации. Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов (разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах).

2. Набор персонала.

3. Отбор (оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва).

4. Определение заработной платы и льгот.

5. Профориентация и адаптация.

6. Обучение.

7. Оценка трудовой деятельности (разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника).

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе (разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров).

При подборе сотрудников важным является выявление наличия у них определенных компетенций. Используют разные методы для оценки компетенций сотрудника. Традиционными являются: библиографический метод, собеседование, анкетирование, тестирование. В современных реалиях приобретают популярность цифровые методы отбора и оценки персонала: прескрининг в чат-ботах, геймификация, диджитализация собеседований и другие.

Компетенции представляют собой комбинацию профессиональных навыков и личностных характеристик человека, необходимых для выполнения определенных функций в организации. К професси-

ональным компетенциям можно отнести: узкоспециализированные знания, владение иностранным языком, умение работать в специальных компьютерных программах и др. К личностным компетенциям относятся: коммуникабельность, инновационность, ораторское искусство, креативность, ответственность.

Общие требования к работникам сферы физической культуры и спорта: психосоматическое здоровье (физическое, психическое, «внешняя» привлекательность); профессиональная компетентность (умения и навыки, профессиональный и деловой опыт); личностно-нравственные качества (добросовестность, порядочность, надежность, принципиальность).

Специфические требования: ориентация на творческую деятельность, на работу с людьми, способность к публичной импровизации, способность быть педагогом и воспитателем [29].

Чтобы организовать эффективную работу, необходимо найти инструмент, который позволит связать воедино цели и результаты, чтобы на практике реализовать целеориентированную мотивацию труда персонала.

Таким инструментом является оценка трудовой деятельности, которая, по мнению западных ученых и практиков, является «не какой-то дополнительной мерой, а основным звеном в управлении персоналом». Оценка человека, его деятельности, его успехов со стороны коллектива является важнейшим стимулом трудовой активности.

Мировая практика выработала четыре основных механизма оценки персонала: оплата труда, трудовая карьера, аттестация, индивидуальное соревнование.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту и выполняется тремя способами:

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т. е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника, его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3. Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные места. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе работать для достижения целей организации, исходя из внутренней мотивации.

РАЗДЕЛ 3. МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

3.1. Общие представления о маркетинге

3.1.1. Основные понятия

Элементы маркетинга появились с началом массового промышленного производства в конце XIX – начале XX, но как самостоятельная дисциплина маркетинг сформировался в середине 50-х годов XX века. Постепенно маркетинг проник не только в сферу потребительских товаров, но и в сферу услуг, политики, культуры, спорта и досуга, возникла концепция социально-этического маркетинга, внешнеэкономической деятельности.

На постсоветском пространстве маркетинг начал формироваться только к концу 90-х, так как в условиях дефицита не было необходимости в развитии и изучении данного направления.

Маркетинг дает представление о динамике и направленности рыночных процессов, о соотношении отраслей, фирм-конкурентов, о предпочтении потребителей.

Термин маркетинг происходит от англ. market (рынок) и в широком смысле означает деятельность в области рынка, сбыта товаров и услуг.

Маркетинг – термин рыночной экономики. Все участники рынка заняты в производстве чего-либо. Производимые товары и услуги необходимо продвинуть на рынок и реализовать в кратчайшие сроки и с максимальной выгодой, т. е. маркетинг – это экономический процесс, связывающий производство и потребление.

Маркетинг (как наука), изучает особенности производства и продвижения товаров и услуг на рынок с учетом запросов потребителей и способов эффективного сбыта (реализации, продажи) этих товаров или услуг.

Ведущий ученый в области маркетинга Ф. Котлер трактует это понятие как социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей как индивидов, так и групп, посредством создания, предложения и обмена товаров.

Нужда – это чувство, ощущаемое человеком, нехватки чего-либо.

Потребность – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем личности индивида. Потребность выражается в объектах, способных удовлетворить нужду способом, который присущ культурному укладу данного общества.

Понятие маркетинга также рассматривается как:

- вид предпринимательской деятельности, направленной на продвижение товара и услуг от производителя к потребителю;
- социальный процесс, направленный на формирование, расширение и удовлетворение спроса потребителей товара и услуг;
- процесс анализа, планирования, внедрения, контроля за выполнением программ, разработанных с целью добровольного обмена ценностями на целевых рынках.

Маркетинговое управление – анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения целей организации [30].

Маркетинг можно рассматривать как концепцию и как функцию. На концептуальном уровне маркетинг представляет собой совокупность взглядов и подходов, которые ставят потребителя во главу угла работы организации. Маркетинг как функция – это исследование, разработка, ценообразование, продвижение продукта.

Общим во всех понятиях является то, что маркетинг направлен на человека, как на потребителя, поэтому в основе всегда лежат потребности и интересы индивида.

Говоря о маркетинге в любой сфере, всегда будет рассматриваться базовый комплекс – это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых организация использует в стремлении вызвать желаемую реакцию со стороны целевого рынка.

Комплекс маркетинга включает следующие составляющие:

1. *Товар* – это набор изделий и услуг, которые организация предлагает покупателю.
2. *Цена* – это денежная сумма, за которую продавец согласен продать товар или услугу и которую покупатель согласен заплатить за единицу товара или услуги.
3. *Распространение (сбыт)* – это деятельность, направленная на перемещение товаров и услуг от производителя к потребителю.

4. *Продвижение (промоушен)* – это вся деятельность предприятия по распространению сведений о своих товарах и по убеждению приобретать именно их [23].

Объектом маркетинговой деятельности становится любой объект, который предлагается на рынке для обмена на определенное количество каких-либо благ и на этих условиях пользуется спросом [30].

Принципы маркетинга (по Ф. Котлеру): отыщите потребности и способы удовлетворения их; произведите то, что можете продать, вместо того, чтобы попытаться продать то, что можете произвести; любите клиента, а не товар.

Выделяют следующие этапы маркетинга: анализ; разработка долгосрочной стратегии; конкретизация стратегического плана; выбор средств для его реализации.

Главное в маркетинге – двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, ориентация производства на эти требования, адресность выпускаемой продукции. С другой стороны – это тщательное активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений. Этим определяется основа маркетинга, содержание его главных элементов и функций. Каждый из этих элементов важен сам по себе, однако именно их увязка и комплексное применение в совокупности представляет собой сущность маркетинга [31].

3.1.2. Маркетинговые исследования

Первым этапом маркетинга является анализ условий (например, социальных), возможностей и состояния рынка. Для получения необходимой информации проводятся маркетинговые исследования.

Маркетинговое исследование – систематический сбор, объективный анализ, обработка информации и представление результатов о проблемах, связанных с маркетингом товаров и услуг, соответствующем конкретной задаче как основе для принятия решений. Маркетинговое исследование выступает как начало и завершение любого цикла маркетинговой деятельности, позволяя уменьшать неопределенность в принятии управленческого решения.

Цель маркетингового исследования – выявление запросов потребителя, совершенствование эффективности маркетинга на основе информации.

Схему планирования маркетинговых исследований можно представить следующим образом:

1. Определение проблемы организации.
2. Разработка концепции исследования.
3. Кабинетные маркетинговые исследования.
4. Полевые маркетинговые исследования.
5. Анализ конъюнктуры рынка.
6. Имитационное моделирование.
7. Формирование маркетинговой информационной модели.
8. Управленческое решение по проблеме [32].

Первоочередной задачей в маркетинге является выявление ожиданий и мотиваций у потребителей при покупке. Имея всю необходимую информацию об ожиданиях и мотивациях потребителей, продавец старается максимально удовлетворить их посредством постоянных маркетинговых исследований, поскольку полученная оперативная информация дает возможность быстро и гибко реагировать на изменяющуюся структуру запросов, потребностей и мотивов.

Существует большое количество методов изучения запросов и ожиданий потребителей. К ним относятся опрос, наблюдение, психологический анализ, исторический метод, метод экспериментов, метод математического моделирования.

Особенностью проведения конкретных маркетинговых исследований служит выборка респондентов, что позволяет выделять генеральную и выборочную совокупность.

Исследовательские методы требуют не только изучения перманентных интересов и потребностей потребителей, но и прогнозирования их запросов в будущем. Для более точного прогнозирования необходимо владеть нужной информацией и учитывать факторы, которые оказывают наибольшее влияние на покупательское поведение людей [21].

По данным исследователей, завоевание нового клиента обходится в шесть раз дороже, чем организация повторных продаж существующему покупателю [9].

Для разработки эффективной маркетинговой политики в области функционирования спортивной организации, принципиальное значение имеют социологические исследования. Необходимо изучать потребности населения в физической активности, руководствуясь принципами нормирования и маркетинга. Социологические исследования позволяют анализировать потребительское поведение, факторы формирования спроса и предложения, выявить платежеспособный спрос, прогнозировать возможную реакцию населения на продукт и т. д.

Выделяют следующие виды социологических исследований: разведывательное, описательное и аналитическое.

Разведывательное (пилотажное) исследование используется в качестве предварительного в случаях, когда предмет исследования относится к числу малоизученных.

Описательное исследование проводится по достаточно подробной разработанной программе и на базе апробированного инструментария.

Аналитическое исследование – вид исследования, целью которого является не только описание объекта, но и выявление причин, которые лежат в его основе и обуславливают характер, распространенность и другие его черты.

Социологические исследования в сфере физической культуры и спорта часто проводятся путем анкетирования.

Регулярное анкетирование позволяет:

1. Изучить статистический и возрастной портрет потребителя.
2. Выявить наиболее популярные, пользующиеся спросом у конечного потребителя виды услуг физкультурно-спортивного направления.
3. Определить приемлемый для населения диапазон цен на предоставляемые виды услуг.
4. Идентифицировать основные факторы принятия решения о посещении того или иного спортивного учреждения.

Анкета должна составляться, основываясь на необходимости получения информации для решения конкретных задач.

Маркетинговые исследования в физкультурно-спортивной деятельности не всегда могут выявить будущий реальный спрос, поскольку заявленное опрашиваемыми желание заниматься спортом, посещение мероприятий еще не означает стопроцентной гарантии

его реализации. Поэтому особую важность приобретает регулярный анализ внутренней деятельности организации. Это позволяет отслеживать возрастание либо снижение спроса потребителей на отдельные продукты и виды услуг. Своевременное выявление падения спроса позволит принять адекватные управленческие решения.

В условиях глобализации растет интерес к кросс-культурным исследованиям поведения потребителей – изучение различий и сходств в их поведении, обусловленных не столько индивидуальными характеристиками, сколько особенностями их национальной культуры, менталитетом народа.

Методология кросс-культурных исследований поведения потребителей представляет собой совокупность методов сбора данных, процедуры выборки, методов анализа собранных данных. В рамках психологического подхода стоит отметить интерес исследователей к изучению таких измеряемых психологических переменных, как покупочное намерение, установки и предпочтения, внимание и восприятие потребителей в разных культурах.

Исследователи кросс-культурных различий в поведении потребителей обнаруживают влияние факторов внешней среды. Можно выделить:

- а) макроэкономические факторы (темпы роста экономики, ее открытость, уровень урбанизации);
- б) политические факторы (государственное регулирование рынков, регулирование производства и размещения рекламы, государственное регулирование безопасности пищевых продуктов, уровень развития образования и здравоохранения в стране);
- в) ситуационные факторы (физическое и социальное окружение, время, цели потребителя, его предшествующее состояние);
- г) исторические факторы: менталитет народа, исторические традиции;
- д) массовые коммуникации, оказывающие влияние на поведение потребителей через социальные медиа [7].

3.1.3. Продукт, товар с позиции маркетинга

Продукт – это все, что может удовлетворить необходимость или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления [23]. Это могут быть физические объекты, услуги, личности, места, организации и идеи.

Товар – все, что может быть предложено для удовлетворения человеческих потребностей или нужд: материальный продукт, услуга, идея.

Как видно из предложенных определений, товар и продукт понятия идентичны, поэтому далее будут употребляться как слова синонимы.

Перед тем, как выходить на рынок, организация должна дать оценку своему продукту, ответить на следующие вопросы:

1. Какова потребительская ценность этого товара? Что действительно будет приобретать покупатель?

2. Соответствует ли продукт основным характеристикам: качество, набор свойств, оформление, упаковка, марочное название?

3. Возможно ли предоставить дополнительные услуги и гарантии?

По функциональному назначению товары подразделяются на две большие группы: потребительские товары, предназначенные для личного потребления, и средства производства – товары, предназначенные для производственного потребления [24].

Любой товар или услуга проходят свой жизненный цикл и его продолжительность зависит от многих факторов (категории товара, наличия конкурентов, инновационных процессов, изменений потребностей). Различают четыре этапа жизненного цикла продукта в условиях рынка:

- этап внедрения;
- этап роста;
- этап зрелости и упадка.

Эти этапы прохождения необходимо учитывать при построении маркетинговой стратегии. Понимая, на какой стадии находится продукт, организация разрабатывает эффективную маркетинговую стратегию.

Для каждого продукта этапы имеют свою продолжительность. Например, если речь идет о спортивных командах, то на этапах роста и зрелости вопросы финансирования решаются гораздо проще, чем на этапах внедрения и упадка.

3.1.4. Характеристика услуг и их особенности

Индустрия услуг очень многопрофильна и разнообразна. Экономика превращается в экономику услуг, в связи с чем вектор маркетинговых исследований все больше смещается в эту сферу.

Услуга – любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой, неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо [23].

Продукты-услуги иногда очень трудно идентифицировать, поэтому на рынке предложение товаров и услуг часто носит смешанный характер.

Товар может быть исключительно осязаем. Предлагаемый материальный товар дополняется услугами с целью повышения привлекательности для потребителя (*сервисное обслуживание, гарантия, консультация*).

Предложение в равной степени состоит из товара и сопутствующих услуг. Основная услуга сопровождается получением сопутствующих [23].

На рынке предложение товаров и услуг часто носит смешанный характер:

- товар может быть исключительно осязаем;
- предлагаемый материальный товар дополняется услугами с целью повышения привлекательности для потребителя (*сервисное обслуживание, гарантия, консультация*);
- предложение в равной степени состоит из товара и сопутствующих услуг;
- основная услуга сопровождается получением сопутствующих товаров и услуг;
- чистая услуга.

Услуги, в отличие от товаров, несохраняемы, чаще всего предоставляются и потребляются одновременно, результат их заранее неизвестен, качество зависит от того, кто их предоставляет, когда и где.

Несохраняемость услуг не имеет значения в условиях устойчивого спроса. В сфере физической культуры и спорта чаще наблюдаются существенные изменения спроса (например, сезонные колебания).

В связи с этим услуги обладают характеристиками, которые влияют на разработку маркетинговых программ (табл. 3.1).

Существует несколько стратегий, предложенных Э. Сэссером, для определения оптимального соотношения между спросом и предложением в сфере услуг.

Таблица 3.1

Отличительные характеристики услуг

Признак	Характеристики	Направление маркетинговой программы
Неосвязаемость	Невозможность проверить качество услуги до ее потребления	Уменьшение неопределенности. Убеждение потенциальных потребителей в качественности услуги
Неотделимость	Предоставляются и потребляются одновременно. На итоговый результат влияет взаимодействие покупателя и продавца	Повышение эффективности использования ограниченного времени
Непостоянство	Колебание качества однотипных услуг в широком диапазоне	Тщательный подбор персонала и его обучение, стандартизация процесса предоставления услуг, контроль степени удовлетворенности потребителей. Формирование позитивного имиджа
Несохраняемость	Ценность услуги не изменяется при отсутствии потребителя	Оптимизация соотношения между спросом и предложением

В сфере физической культуры и спорта широко используется стратегия дифференциации цен, позволяющая увеличить спрос на физкультурно-спортивные услуги в наименее востребованное время, путем предоставления скидок и снижения цен. Стратегия предварительных заказов также дает возможность заранее определить спрос.

На выбор услуг оказывают влияние более обширный набор факторов, чем на решение о покупке товаров. К ним относятся: цена, предложение услуги, качество обслуживания, материальные свидетельства, взаимодействие с клиентом, возможность оценки.

Маркетинг в сфере услуг главный акцент делает на способ предложения услуги, персонал и материальные свидетельства.

Персонал играет главную роль в оказании услуги, поэтому отбору, обучению и мотивации ключевых работников уделяется особое внимание.

В сфере физической культуры и спорта качество услуг подтверждается такими материальными свидетельствами как: наличие современного оборудования, соблюдение санитарно-гигиенических норм, наличие дополнительных и сопутствующих услуг.

Способы предложения физкультурно-спортивных услуг также отличаются значительным разнообразием.

В связи с тем, что оценить качество услуги можно только после ее предоставления (и то не всегда), покупка связана с высокой степенью риска и поэтому покупатели часто ориентируются на мнение людей, уже получивших услугу. Кроме того, на восприятие качества услуги оказывает влияние поведение персонала, цена и личные предпочтения потребителя.

Маркетинговая деятельность в сфере услуг направлена на решение таких задач как: дифференцирование предложения, предоставление услуг, имидж, качество, стандартизация, эффективное обслуживание, увеличение количества услуг без снижения их качества.

Дифференцирование – процесс разработки ряда существенных особенностей продукта, призванных отличить его от товаров-конкурентов.

Дифференциация предложения позволяет выделить услуги из предложений конкурентов. Например, предложение занимающимся кислородных коктейлей после занятий в тренажерном зале. Расширение возможностей предоставления услуги или необычный способ ее получения дает возможность привлечь новых клиентов. Как правило, нововведение дает временное преимущество, т. к. конкуренты легко заимствуют инновации.

Один из основных способов привлечения покупателей – предоставление услуг более высокого качества. Качество услуги определяется следующими факторами:

- надежностью;
- отзывчивостью;
- убежденностью;
- сочувствием;
- материальностью.

Надежность характеризуется способностью выполнить обещанную услугу точно и основательно. Отзывчивость включает желание помочь потребителю и быстрое обслуживание. Компетентность, ответственность, уверенность и вежливость обслуживания персонала –

убежденность. Сочувствие – выражение заботы, индивидуальный подход к потребителю. Материальность – возможность увидеть оборудование, персонал, наличие информационных материалов [23].

Ожидание потребителей – самый точный стандарт для оценки качества услуг. Ожидания покупателей формируются под воздействием опыта, рекламы, общественного мнения. Потребитель сравнивает впечатление об оказанной услуге с ожиданиями. Впечатления могут превзойти ожидания и наоборот, в этом случае интерес к продавцу услуги теряется.

Для повышения эффективности деятельности организации в сфере услуг выделяют следующие направления:

1. Повышение профессионального уровня персонала.
2. Улучшение технического оснащения.
3. Стандартизация процесса предоставления услуги.
4. Повышение эффективности обслуживания.
5. Использование инновационных технологий для снижения издержек.
6. Увеличение объема услуг без снижения их качества.

Система сферы услуг характеризуется наличием:

- стратегического планирования;
- повышения качества услуг;
- высокого стандарта обслуживания;
- система контроля за предоставлением услуг;
- система удовлетворения жалоб потребителей.

3.2. Характеристика маркетинга в спорте

3.2.1. Понятие маркетинга в сфере физической культуры и спорта

В маркетинге существует более десяти основных моделей, направленных на совершенствование деятельности предприятия на рынке предоставления товаров и услуг, но не все эти модели можно применить в маркетинге некоммерческой физкультурно-спортивной организации. Модель подбирается под условия маркетинговой среды предприятия и специфики его деятельности.

Впервые концепция маркетинга в некоммерческом секторе была представлена в работе Котлера и Леви в 1969 году. Она указывает, что подход к маркетингу в коммерческих организациях может успешно

реализовываться и в некоммерческой сфере. Маркетинг, применяемый в некоммерческих организациях, иногда называют социальным, так как деятельность таких организаций направлена на решение социальных задач. Инструменты маркетинга, применяемые в коммерческом и некоммерческом секторе, имеют свои особенности.

Спортивные организации, чаще всего, относятся к некоммерческому сектору экономики, но, учитывая изменения, происходящие в мире (экономический кризис, дефицит бюджетных средств) существует необходимость поиска источников финансирования для развития организации, беря на вооружение практики коммерческих организаций. Так на смену традиционного подхода применим новый, ориентированный на активное привлечение потребителей.

Спортивный маркетинг – это непрерывный процесс возможностей комплексного решения как непосредственных, так и косвенных задач потребителей спортивного продукта, компаний, работающих в спортивной сфере и других физических лиц и организаций, связанных со спортом в условиях изменчивой и непредсказуемой среды, характерной для самого спорта.

Спортивный маркетинг (как вид деятельности) призван отвечать запросам и потребностям людей в сфере спорта через процессы обмена.

Спортивный маркетинг также рассматривается как процесс разработки и внедрения решений при производстве, формирования цены, продвижения и распространения спортивного продукта, направленный на удовлетворение потребностей и желаний потребителей в интересах организации.

Маркетинг физкультурно-оздоровительных услуг – это маркетинг физической активности, спортивных сооружений и консультационных услуг, процесс максимального удовлетворения нужд и пожеланий клиентов спортивного или оздоровительного клуба с помощью правильного использования его ресурсов и эффективности организации его деятельности.

Спортивный маркетинг включает виды деятельности, связанные с изучением рынка, спроса, потребностей и интересов покупателей, созданием продукта (ориентируясь на эти требования) а также с активным воздействием на существующий спрос и формированием покупательских потребностей и предпочтений.

В основе спортивного маркетинга лежит понимание того, что у людей есть потребность в двигательной активности, отдыхе, здо-

ровом образе жизни, самореализации и самосовершенствовании, получении положительных эмоций.

Организация спортивного маркетинга должна базироваться на следующих принципах:

- спорт должен контролироваться спортивными организациями, а не бизнесом;
- спорт – соревновательная деятельность, важно учитывать интересы потребителя (зрителя);
- для повышения интереса спонсоров к спорту необходимо предоставлять потребителям продукт высшего качества [16].

В сфере физкультурно-спортивной деятельности различают маркетинг: товаров, услуг, личности, места, идеи, программ и организаций.

Основными объектами маркетинговой деятельности в сфере физической культуры и спорта являются:

1. *Спортивные товары.* К спортивным товарам традиционно относят спортивную одежду, обувь, оборудование, питание для спортсменов, тренажеры.

Товарный ассортимент спортивного питания включает четыре ассортиментные группы: минеральные напитки, электролитические напитки, продукты, восполняющие затраты энергии, продукты, поставляющие белки и витамины.

2. *Услуги физической культуры и спорта.*

3. *Спортивные организации, предприятия, учреждения* (как уже существующие, предлагаемые к продаже, так и проектируемые). Примером может служить маркетинг спортивных клубов профессионального спорта (преимущественно по игровым видам спорта) и школ (например: гимнастическая школа Ольги Корбут).

4. *Персоналии.* К ним, прежде всего, относятся знаменитости – известные спортсмены и специалисты в области спорта.

5. *Территории.* Наиболее ярким примером служит маркетинговая деятельность по завоеванию городом права на проведение крупнейших международных спортивных соревнований, в первую очередь, Олимпийских игр и международных соревнований. Другим примером является борьба за право строительства крупнейших спортивных сооружений.

6. *Идеи.* Маркетинг идей преимущественно преследует цель разработки, претворения в жизнь и контроля за выполнением программ, с помощью которых добиваются восприятия какой-либо

целевой группой общественной идеи или движения, например, международной кампании работников и коллективов физической культуры и спорта: изобретения, патенты, программы, методики обучения и тренировки и др.

В маркетинговом процессе участвуют: спортивный производитель, спортивный потребитель, спортивный рынок, спортивный продукт.

3.2.2. Природа спортивного продукта

Продукт является самым главным фактором маркетинга (все, что может удовлетворить необходимость или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления).

Спортивная организация сталкивается с проблемой поиска продукта, который будет представлен на рынке. Каждая организация конечной целью ставит производство определенной продукции (как материальной, так и нематериальной). В сфере физической культуры и спорта этой продукцией выступают предметы и приборы спортивного назначения (тренажеры, спортивный инвентарь и др.).

Природа спортивного продукта складывается из осязаемых и неосязаемых элементов. К осязаемым относятся виды спорта, участники, события, а к неосязаемым – все элементы психологического происхождения (удовольствие, переживания, разные виды эмоций).

Исходя из этого можно сказать, что спортивный продукт может быть осязаемым, неосязаемым и комбинированным.

Нематериальная спортивная ценность через маркетинговый процесс превращается в материальную ценность и на спортивном рынке имеет качество товара.

Связь между спортивным товаром и услугой можно рассмотреть с нескольких позиций:

1. «Чистый» осязаемый товар (оборудование, одежда, обувь, нанесенный логотип торговой марки и т. д.).
2. Осязаемый спортивный товар с сопровождающей услугой (занятия в тренажерном зале сопровождается консультацией специалиста);
3. Спортивная услуга с сопровождающим товаром (на соревнованиях используют спортивный товар в виде сувениров, других продуктов).

4. «Чистая» неосязаемая спортивная услуга (занятие в фитнес центре, секции по виду спорту и т. д.).

Спортивный результат в качестве продукта принимается на рынке прямо или косвенно. На соревнованиях он выступает в виде события, формирует имидж как своей организации, так и сторонней, являющейся спонсором. Продажа лицензионных прав позволяет получать доходы независимо от текущих спортивных событий.

В фитнес-индустрии занимающиеся приобретают спортивные навыки, которые им не нужны для соревнований, т. е. спортивный результат не обязательно должен быть связан со спортивными событиями. В связи с этим, все продукты спорта можно разделить на следующие сегменты:

1. Спортивное событие.
2. Спортивный имидж.
3. Спортивные марки.
4. Спортивные услуги [33].

Можно отметить, что каждый из этих продуктов имеет свои особенности, которые будут рассмотрены отдельно.

3.2.3. Маркетинг спортивного события

Событие в спорте отражает эффективность не только спортивной тренировки и подготовки, но и других функций спорта, включая эффективность менеджмента и его роли в осуществлении целей спортивной организации.

Спортивное событие – это комплекс спортивных явлений в основе создания которого находится соревнование.

С точки зрения теории спорта, спортивное событие представляет собой место и деятельность, определяющие собственную ценность команды или спортсмена в сравнении с соперником [33].

Спортивное событие включает: организационную структуру субъекта-организатора, спортсменов, спонсоров, зрителей.

Событие имеет следующие характеристики:

- спортивно-соревновательную, направленную на достижение целей, связанных со спортивным результатом;
- коммерческо-маркетинговую, связанную с организацией события с удовлетворительной финансовой эффективностью;

– пропагандистско-медийную, показывающую эффективность решения таких задач как: популяризация спорта, предоставление информации о достижениях связанных со спортивными результатами, отдельными спортсменами, командами, видами спорта; привлечение спонсоров; удовлетворение потребностей зрителей, болельщиков в получении информации;

– дедуктивно-индуктивно образовательную, направленную на просветительское влияние спортсменов и команд на спортивную аудиторию [33].

Все характеристики события являются неотъемлемой частью удачного соревнования. Спортивное событие имеет свою категорию, по которой можно установить его качественный спортивный уровень, географию, время организации, периодичность, привлекательность и влияние на спортивную аудиторию, СМИ и спонсоров.

Категория события является определенным фактором для маркетингового решения. На маркетинговую стратегию влияют: уровень спортивного качества события, предполагаемая численность участников и зрителей, уровень и качество медийной информации, привлекательность спортсменов, статус события.

По спортивному качеству события могут быть: любительские, профессиональные. По возрастному признаку: детские, подростковые, юношеские, молодежные и взрослые. По территориальному масштабу: школьные, районные, городские, областные, международные и т. д.

Маркетинговый процесс между участниками события идет в двух направлениях: от непосредственных участников (команды, спортсмены, организаторы, события) к компаниям, спортивной аудитории и обратно. Статус события и другие перечисленные категории влияют на привлечения спонсоров, которые принимают решения об участии на разных этапах (на местном уровне, в финале, на всех этапах).

Каждый участник спортивного события преследует свой интерес, начиная от поставки оборудования на соревнования, размещения рекламных логотипов, заканчивая непосредственной продажей билетов. Возникают многосторонние отношения, которые направлены на получение выгоды каждого из участников.

Спортивная аудитория всегда является объектом, на который нацелены предложения остальных участников. Их можно разделить на участников внутреннего мира и внешнего окружения. К непо-

средственным участникам относятся: спортсмены, тренеры, организаторы соревнования, команды, спортивная аудитория. К опосредованным – спонсоры, партнеры, СМИ, рекламные агентства. Маркетинговые отношения между всеми участниками зависят от потребностей на рынке, спроса, предложения, интересов.

С точки зрения маркетинга, событие является сложным явлением. Спортивное событие является продуктом, который держатель права выставляет на рынок. Участник соревнования (спортивная команда) бывает и организатором, и держателем прав на событие. Спортсмены владеют правами на маркетинг собственного имиджа через спонсорство или индоссамент.

Непосредственные участники какого-либо события всегда имеют определенные права на коммерческие сделки. Не всегда держатели права на событие являются непосредственными организаторами спортивного события, они передают техническое проведение соревнований другим организациям [33].

На рынке спортивных событий бизнес-процессы можно представить в виде цикла (рис. 3.1):

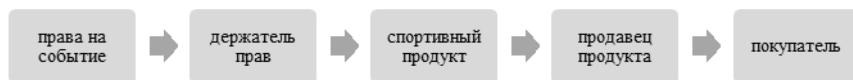


Рис. 3.1. Цикл бизнес-процессов спортивного события

Особый интерес проявляется к правам, которые считаются наиболее прибыльными: спонсорские права (реклама, спонсорство, продвижение товаров, стимуляция спроса); права на трансляцию события посредством СМИ; права на лицензирование марок-символов спортивного события; права на торговлю билетами на соревнования.

Организаторы спортивных событий нацелены прежде всего на увеличение числа продаваемых билетов.

Соревнования высокого класса являются наиболее привлекательными для зрителя. Во многих случаях предложения по продаже билетов не может удовлетворить спрос и, наоборот, малопrestiжные соревнования не привлекают на трибуны достаточно количество болельщиков. В первом случае маркетинговая стратегия будет основываться на том, как получить доход при высоком спросе и недостаточном ко-

личестве мест на трибунах для всех желающих, во втором – как привлечь зрителей. Безусловно, чем ниже уровень выступления команд и самого соревнования, тем ниже объем продаж билетов.

В различных видах спорта многие спортивные федерации не зарабатывают на продаже билетов, хотя в мировой практике поступления от торговли билетами являются главными источниками доходов для спортивных организаций. Поступления от продажи билетов дополняются другими выгодами: привлечение дополнительных спонсорских денег, привлечение внимания СМИ, стимулирование продаж билетов и различных прав на другие события, проводимые данной организацией.

В связи с этим, сложной маркетинговой проблемой является то, как реализовать билеты независимо от престижности спортивного события и его участников. Маркетинг-менеджеры при реализации билетов должны опираться на 2 основных фактора: вместимость спортивного объекта и ограниченную платежеспособность населения [33].

В мировой практике выделяют такие направления в продаже билетов как:

1. Продажа на весь сезон.
2. Продажа на избранные состязания.
3. Продажа билетов группам.

Продажа билетов на весь сезон позволяет формировать собственный бюджет и планировать расходы, снижать затраты, связанные с привлечением потребителей. Кроме того, держатели билетов обеспечивают бесплатную «устную» рекламу.

Продажа билетов на избранные состязания более выгодна потребителям. Менеджеры должны делать такое предложение, которое будет выгодно и по стоимости, и по времени. Реализация билетов группам позволяет привлечь новых потенциально постоянных потребителей. В этом контексте необходимо разрабатывать стратегию привлечения на интересные мероприятия группы школьников, студентов, молодежи. В расширении рынка продаж необходимо учитывать возможность семейного посещения спортивного события.

Основными способами продвижения спортивного события являются репортажи и сообщения в СМИ, в социальных сетях.

3.2.4. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг

Физкультурно-спортивные услуги имеют активную тенденцию к росту. В настоящее время существуют реальные возможности увеличения их объема и разнообразия, что связано с развитием трудовых и материально-технических ресурсов, увеличением свободного времени у населения, возникновением потребности в двигательной активности.

Спектр услуг, предоставляемых спортивными многофункциональными объектами, не ограничивается спортивными и физкультурно-оздоровительными, а включает спектр разнообразных сопутствующих услуг. По мере роста доходов населения, доля средств, вкладываемых в сферу физической культуры и спорта, значительно увеличивается.

Спортивная услуга – это любое действие или какая-либо выгода, в которой одна сторона, предоставляющая услугу, направляет деловое предложение (спортивные занятия, подготовка, развлечения, активный отдых и т. д.) другой стороне, потребителю услуг, у которой существует явно выраженная потребность в таком виде физической активности [33].

Физкультурно-спортивная услуга является неосязаемой и может быть «чистой» или предоставляться в комбинации с другими спортивными продуктами.

Физкультурно-спортивным услугам присущи все те же характеристики услуг, о которых говорилось выше: неосязаемость, неотделимость, несохраняемость, нестандартность. Можно еще добавить включенность (потребитель активно включен со своими возможностями принимать определенную услугу, обсуждая качественные и количественные показатели услуги) и доверительность (потребитель должен испытывать доверие к тому, кто предоставляет услугу).

Спектр услуг сферы физической культуры и спорта классифицируется следующим образом:

1. По степени важности для потребителя:

- основные;
- дополнительные;
- сопутствующие.

К основным услугам относятся занятия физическими упражнениями и видами спорта на основе научно обоснованных методик,

регламентированного времени (учебно-тренировочные и физкультурно-оздоровительные занятия). К дополнительным относятся услуги направленные на пассивное оздоровление человека (массаж, водно-банные процедуры и др.).

Сопутствующие (непрофильные) можно разделить на две группы:

1) связанные с основной деятельностью (подготовка спортивного снаряжения, оборудования, прокат спортивного инвентаря и т. д.);

2) не связанные с основной деятельностью, позволяющие привлекать потенциальных потребителей основных услуг, делать пребывание на объекте более комфортным, приносить дополнительный доход (автопарковка, детская комната).

Управление предложением сопутствующих услуг играет важную роль в повышении конкурентного преимущества. Например, при производстве спортивной техники важное значение имеет послепродажное обслуживание, определенные гарантии, установка оборудования, обучение персонала.

2. *По мотивам производства:*

- коммерческие;
- некоммерческие.

3. *По форме потребления:*

- индивидуальные;
- массовые.

4. *По характеру потребления:*

- физкультурно-оздоровительные;
- спортивные;
- спортивно-зрелищные;
- консультативные;
- образовательные.

5. *По целям:*

- развитие физических, психологических, умственных качеств;
- укрепление здоровья;
- обучение и воспитание;
- передача знаний.

6. *По источникам:*

- услуги, производимые человеком;
- услуги, которые обеспечиваются оборудованием;
- спортивные услуги, которые предоставляются как комбинация действий людей и эксплуатации оборудования.

7. *По мотивам приобретения*: для удовлетворения собственных нужд или общественных.

Все физкультурно-спортивные услуги можно объединить в следующие группы:

- услуги по обеспечению занятий по отдельным видам спорта;
- оздоровительные услуги разного вида;
- зрелищные услуги по проведению соревнований;
- услуги по прокату спортивного инвентаря;
- услуги по научному обеспечению тренировочного процесса;
- услуги по медико-биологическому и психологическому обеспечению команд и клубов различного уровня;
- услуги по ремонту спортивного инвентаря и оборудования;
- услуги по страхованию спортсменов;
- коммерческие услуги типа лотерей, тотализаторов;
- услуги рекламной деятельности;
- консультационные услуги;
- посреднические услуги при продаже товаров, предоставлении услуг;
- услуги по подготовке, переподготовке и повышению квалификации и т. д.

Первичным продуктом в спорте являются профессиональные услуги: спортивные, оздоровительные, профилактические, рекреативные, образовательные, развлекательные. Участие человека как источника услуги подразумевает у него наличия знаний в области педагогики, физиологии, спортивной техники, медицины.

Технические средства расширяют границы предоставления физкультурно-спортивных услуг. Профессиональные знания специалистов с помощью техники могут эффективно удовлетворить любые потребности в спортивной услуге.

На основе исходной консультации тренера, инструктора, потребитель, используя оборудование, может самостоятельно заниматься. Популярны также онлайн-консультации и онлайн-тренировки.

3.2.5. Маркетинг спортивной марки

Не достаточно произвести товар, важно создать торговую марку, которая будет узнаваема потребителем и иметь положительный образ.

Современный спорт активно развивается и появляются престижные марки, которые обеспечивают командам и спортсменам при-

быль. С точки зрения маркетинга, использование спортивной марки представляет возможность решения финансовых вопросов, т. к. позволяет улучшить продвижение продукта.

Торговая марка – имя, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров (услуг) продавца или группы продавцов и их дифференциации от товара или услуг конкурентов [23].

Торговая марка – часть спортивной марки, защищенная законом, которая используется исключительно в целях маркетинга (для коммерческой реализации). Торговая марка защищает эксклюзивное право продавца использовать марку или любой ее элемент.

Спортивная марка – это название, термин, знак, символ, дизайн или их комбинации, которые идентичны товару или услуге одного или группы продавцов, отличимые от марок конкурентов. Это «печать качества» спортивных организаций, команд, событий, сооружений, спортсменов. Она складывается на основе результатов спортивной деятельности, спортивной репутации (спортивного имиджа).

«Динамо», «Спартак», «Реал» и другие – представляют марку как продукт, который на рынке отличается от других названием, дизайном, видом, качеством. Компании стремятся получить доход от использования элементов марки: названия, логотипа знака, символа, эмблемы, облика спортсмена, талисмана и всего того, чем отличается одна спортивная марка от другой.

К основным элементам торговой марки относятся: название; цвет; знак спортивной марки, позволяющий визуально узнавать марку благодаря определенному дизайну, цвету, логотипу. Самым известным логотипом в спорте являются олимпийские кольца.

Отдельные части марки часто используют как самостоятельный продукт. Когда спортивная организация продает право для дальнейшего использования покупателем спортивных марок на его отдельных продуктах, тогда марку или части марки называют вторичным продуктом.

Бизнес в области спортивных марок очень развит в США и Западной Европы среди профессиональных команд, лиг, спортсменов.

Ни спортивная команда, ни спортсмен не могут без ограничений использовать спортивную марку на достаточно высоком уровне. Эффективность ее продажи – прямое следствие спортивных результатов. Высокие спортивные результаты – наилучшая гарантия продвижения спортивной марки.

3.2.6. Маркетинг имиджа

Имидж в спорте нельзя сформировать только с помощью специалистов по маркетингу, его основа в спортивном результате на основе которой формируется репутация.

Имидж – это итог всех убеждений, идей и впечатлений одного человека или группы людей по отношению к какому-то объекту.

Имидж в спорте – это устоявшееся впечатление, представление о спортивной организации, спортсменах, спортивных результатах, способностях и возможностях определить свои позиции в окружающем мире [33].

Имидж можно и нужно продавать, его никогда нельзя распродать без остатка, это товар не ограниченный производством. Он возобновляется новым спортивным результатом, поведением спортсмена. Только спортсмены, команды, тренеры, имеющие стабильный спортивный результат могут поддерживать высокую привлекательность имиджа.

Команды с привлекательным имиджем часто продаются по большей цене от реальной рыночной стоимости и наоборот.

Маркетинг-менеджер должен знать: что такое имидж; как его можно измерить; что его определяет; как его можно улучшить; каковы отношения между имиджем объекта и аудиторией; каково поведение аудитории в отношении к имиджу объекта.

Исследователь спортивного рынка может развивать стратегию перемены имиджа от реально существующего к желаемому. Это важно для спортивной команды.

Положительный имидж – основа успешной продажи спонсорских и телевизионных прав, а также эффективной кампании по лицензированию графических элементов своей марки [0].

Создание имиджа спортсменов и спортивных организаций зависит от характеристик спортивных субъектов, репутации, социальных поведенческих характеристик.

Отношения между продавцом и покупателем спортивного продукта, основанные на имидже команды и спортсмена, чаще всего бывают спонсорскими.

Имидж спортсмена входит составной частью в общий спортивный имидж. Имидж как продукт получает у спортсменов материальное проявление по трем позициям:

- контрактная цена (зарплата, награда опирается на имидж спортсмена);
- марочная цена (лицензирование);
- индоссаментная цена.

Индоссамент является видом маркетинговых отношений между ведущими спортсменами и крупнейшими компаниями.

Индоссамент – это сделка между производителем спортивной одежды, обуви и других продуктов схожего назначения и спортсменом. Спортсмен своей подписью в контракте выражает поддержку рекламы и продвижения оговоренного продукта.

Преимущества индоссамента в сравнении с другими маркетинговыми возможностями спортсменов является самым значительным элементом при маркетинге спортивного имиджа.

3.2.7. Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг

Рынок – это потенциальная арена для торговли ресурсами.

Рынок образуют все потенциальные потребители с определенными нуждами или потребностями для удовлетворения которых они желают и способны принять участие в обмене [33].

Рынок в спорте определяют люди, группы, организации, у которых существует потребность и желание покупки товаров, услуг, идей, программ и других величин спортивного происхождения из внутреннего и внешнего мира индустрии спорта.

Прежде чем реализовать свою маркетинговую стратегию, организация должна изучить спортивный рынок, его элементы (рис. 3.2).

Как и любой другой, спортивный рынок включает продавцов и покупателей. В роли продавцов на спортивном рынке выступают:

- организации;
- команды;
- организаторы спортивных событий;
- спортсмены;
- менеджеры;
- тренеры.



Рис. 3.2. Элементы спортивного рынка

Покупателями являются: спортивная аудитория, рекламные агенты, спонсоры, торговые организации и т. д. В основе спортивного рынка лежит взаимодействие между продавцом и покупателем. Особенность спортивного рынка в том, что спортивная организация может одновременно выступать в роли покупателя и продавца.

Спортивный рынок можно разделить на две составляющие: рынок клиентов и рынок спонсоров.

Рынок клиентов образуют: настоящие и будущие спортсмены, спортивные специалисты, менеджеры, спортивная и иная общественность, болельщики, активные и пассивные получатели спортивной информации, потребители спортивных услуг, спортивной одежды, оборудования, учебные институты.

Рынок спонсоров, доноров и других деловых партнеров в большинстве своем образуют прибыльные организации: рекламные агентства, спонсоры, производители спортивной одежды, оборудования, покупатели лицензионных прав, производители товара со спортивной маркой, СМИ.

Для покупателя и продавца существуют три основные характеристики рынка, в котором они ведут поиск. Это собственный интерес, доход и свободный доступ к рынку.

Рынок покупателей можно рассматривать с позиции внешнего окружения, куда включены:

- спортивная аудитория (болельщики, зрители и др.);
- рекламные агентства, спонсоры, СМИ;
- промышленность и торговля, маркетинговые агентства;
- спортивные организации.

А также с позиции внутреннего мира: участники спортивной деятельности и спортивная аудитория, которая нуждается в покупке продуктов производителей спортивного оборудования, одежды, продуктов спонсоров (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рынок покупателей
с позиции внешнего окружения и внутреннего мира

Специфика рынка сферы физической культуры и спорта обусловлена:

- особенностями нематериального производства;
- преимущественно некоммерческой деятельностью;
- преобладанием государственной собственности над факторами производства, субсидирование производителей услуг и потребителей на целевой основе;

- высокой динамичностью рыночных процессов;
- территориальной сегментацией рынка.

Прежде чем выходить на рынок, организация должна дать оценку своему продукту с трех разноуровневых позиций:

- товар по замыслу (потребительская ценность товара);
- товар в реальном исполнении (включает уровень качества, набор свойств, специфическое оформление, марочное название, специфическую упаковку);
- товар с подкреплением (предоставление дополнительных услуг).

Одна из первостепенных задач маркетинга – преобразовать потенциального покупателя в действующего потребителя.

В спортивной аудитории происходит поиск целевого рынка. Важная задача определить рынок, на котором организация будет работать и вести конкурентную борьбу. Выбор рынка подразумевает разбиение его на части, состоящие из потребителей со схожими потребностями и поведением, мотивационными характеристиками. Покупатели отличаются друг от друга различными признаками, в зависимости от которых организация выбирает способ деления рынка на сегменты. Исходя из этого можно сказать, что *сегментирование* – это деятельность организации, направленная на наиболее точный выбор целевого рынка [23].

Сегментация – разделение всего рынка по четко идентифицируемому признаку на группы потребителей со сходными характеристиками спроса. Сначала происходит макросегментация, а затем выделение конкретного сегмента потребителей, что обусловлено неоднородностью потребительского поведения. Сегментация необходима для определения своей возможной доли рынка. Чтобы составить прогноз сбыта и выстроить стратегию продаж нужно понимать нужды и запросы покупателей, знать, на кого в первую очередь рассчитан продукт.

Сегментируя целевой рынок, нужно ответить на следующие вопросы: сколько сегментов можно охватить и как определить самые выгодные сегменты?

Сегмент рынка – совокупность потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Целевые рынки – те сегменты рынка, группы клиентов, которые становятся объектом целевого предложения маркетинговой стратегии [31].

При оценке сегментов рынка необходимо учитывать общую привлекательность сегмента, а также цели и ресурсы организации.

К методам сегментации рынка относят: сегментацию по потребителям, по продуктам и по каналам распределения.

Сегментация рынка по группам потребителей – это группировка потребителей по каким-либо признакам, в той или иной степени определяющим мотивы их поведения на рынке.

Сегментация рынка по группам товаров или услуг – это производная от сегментации рынка по группам потребителей, учитывает запросы и предпочтения потребителей по качественным характеристикам продукта (товара, услуг) [32].

Для обозначения целевого рынка необходима идентификация покупательских групп. К основным переменным сегментирования потребительских рынков относят: географические, демографические, психографические и поведенческие.

Разбивка рынка ведется по географическим территориям (город, район, область, численность и плотность населения, позволяя выявить концентрацию потребителей. Демографические особенности включают: возраст, пол, уровень доходов, образования, образ жизни.

В основе современного подхода сегментирования лежат поведенческие и психогеографические особенности. Сегментация по поведенческому принципу базируется на мотиве совершения покупки: поиск выгоды, статус пользователя продукта, интенсивность потребления, готовность совершить покупку, степень лояльности к продукту, отношение к продукту, приверженность к марке, готовность к восприятию продукта.

Социально-демографический профиль несет в себе информацию о системе ценностей покупателей, их интересах и мнениях.

В спортивной сфере развита сегментация на основе эксклюзивных продуктов: спонсорские, телевизионные права, лицензированные марки. Эти продукты сразу определяют целевой сегмент.

В основе сегментации рынка по распределению лежит определение числа и емкости однотипных каналов распределения, агентов, посредников, через которых могут быть реализованы продукты и услуги.

Ни один спортивный продукт нельзя реализовать во всех целевых сегментах рынка. Чаще существуют отношения: один продукт для одного целевого сегмента рынка. Спортивный продукт имеет

больше одного целевого сегмента рынка, либо один целевой сегмент имеет потребность в более чем одном спортивном продукте [33].

Результирующим показателем эффективности реализации потребительского поведения в условиях рынка, выступает принятие решения о покупке продукта.

Процесс решения о покупке представляет собой прохождение ряда стадий и согласно Ф. Котлеру делится на пять этапов (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Процесс принятия решения о покупке

Маркетологи должны учитывать факторы влияющие на принятие решения о покупке на каждом этапе этого процесса.

3.2.8. Спонсорство и неспонсорские отношения в спорте

Несмотря на сложную структуру спорта, спонсорство проникло во все его ячейки: в спортивные организации, федерации, клубы и команды, в любительский и профессиональный спорт. Спортивное спонсорство используется организациями для усиления традиционных средств коммерческой рекламы своей продукции.

Спонсорство – это двусторонний процесс реализации коммерческих отношений, успех которого зависит от совместной работы спонсора и спортивной организации. По сути, спонсорство является маркетинговым инструментом, которое строится на взаимной коммерческой выгоде, с помощью которого реализуются продукты спорта.

Спонсорство в спорте является значительным источником финансирования организаций, хотя причины, побуждающие организацию заниматься спонсорской деятельностью, носят и другой характер. Используя популярность спорта, спонсор получает канал распространения информации о своем продукте, что позволяет укрепить уровень известности, повысить его и создать имидж.

Спортивное спонсорство имеет свои особенности, вытекающие из природы самого спорта как объекта спонсорской деятельности.

Цель спонсорства – улучшение материального положения: продавца – через прямую продажу продуктов, покупателя – через использование спорта как мощного маркетингового инструмента. Интересы спонсоров в спорте заключаются в том, что они могут продвигать свою компанию, свои продукты, информировать потенциального покупателя своей продукции, тем самым увеличивая спрос, продажу и прибыль.

Спонсорство является сложным процессом, включающим планирование, реализацию и контроль за всеми видами деятельности, связанными с представлением продукции компании заинтересованным лицам. Спонсорство позволяет быстро и эффективно связать спортивный продукт с продуктом потенциального спонсора т. к. потребители доверяют спонсорским продуктам и отдают им предпочтение.

Спонсорами могут выступать организации как имеющие отношение к спорту, так и не имеющие к нему никакого отношения. По данному признаку фирмы-спонсоры можно разделить на четыре группы:

1. Компании, производящие спортивные товары, оборудование (например, adidas).
2. Производящие продукцию, необходимую для проведения соревнований (прохладительные напитки).
3. Компании, имеющие со спортом отдаленную связь (авиакомпания).
4. Компании, не имеющие к спорту никакого отношения.

Спортивное спонсорство помогает компаниям улучшить имидж и создать платформу для реализации целого ряда других полезных рекламно-коммерческих программ.

Для развития спонсорства должна создаваться определенная среда, которую создают продавцы спонсорских прав и их покупатели, СМИ, посредники, играющие важную роль на этапе подготовки и заключения сделки между спонсором и объектом его спонсорской деятельности, спортивная аудитория. Для эффективной работы необходимо учитывать основные интересы и продавца, и покупателя. Такие спонсорские отношения могут функционировать только при наличии четырех основных параметров: целевой объект (покупатель спонсорских прав); цели целевого объекта (их ставит покупатель в процессе маркетингового продвижения своего продукта); целевой субъект (в данной роли выступают спортивные организации, т. е.

спортивная платформа); цели целевого субъекта (их ставит продавец, они сводятся к выполнению бюджетного плана организации и получению прибыли).

Предварительное выделение этих параметров помогает определить уровень совпадения между ними для успешной реализации спонсорства.

Можно выделить три критерия, которые определяют масштаб объекта спонсорской деятельности.

Первым критерием является вид спорта, на котором специализируется фирма-спонсор. Вторым критерием служит уровень спортивного мастерства. Большинству спонсоров интересен прежде всего спорт высших достижений. Третьим критерием является ранг спортивной организации. Как объекты спонсорской деятельности они подразделяются на:

1. Спортивные организации, включающие в себя ряд видов спорта (МОК, НОК).
2. Ведущие федерации.
3. Спортивные клубы.
4. Отдельные спортсмены.
5. Организаторы крупных спортивных мероприятий.

Спонсирование национальных федераций по отдельным видам спорта целесообразно в том случае, если основные интересы спонсора не выходят за пределы национальных границ, а имидж и задачи, стоящие перед данным видом спорта, соответствуют устремлениям спонсора [30].

Различают следующие направления спонсорства:

1. Спонсорство отдельных мероприятий, основанное на имидже и репутации команд и спортсменов. Оно заключается в спонсировании отдельных видов деятельности организации или спортсмена при подготовке и соревнованиях.
2. Спонсорство спортивных событий основано на коммерческих принципах купли-продажи определенных прав, которые находятся у держателей этих прав.
3. Спонсорство совокупного имиджа спортивных организаций.

Спонсирование спортивных клубов и команд является наиболее распространенной формой спонсорства. Партнером организации-спонсора могут быть сами организаторы крупных спортивных мероприятий.

Права на спонсорство, принадлежащее продавцу, включают следующие возможности реализации интересов покупателей (спонсоров), объединенных в пакет, направленный на собственный целевой рынок:

- размещение рекламы на спортивных площадках и стадионе на соревнованиях в течение действия контракта;
- право на поддержку и продвижение товаров спонсора в местах спортивной деятельности продавца;
- помещение фирменных знаков спонсора и его продукции;
- размещение товарных марок и других фирменных знаков спонсора и его продукции в эфирных и печатных материалах;
- размещение названий и символики спонсора на пресс-конференциях;
- право использования имени, облика и символов продавца в рекламных целях спонсора.

Спонсора (покупателя) интересуют характеристики потребительского рынка (демографический состав, платежеспособность и др.), размеры рынка зрителей на стадионе или в зале, возможный и реальный объемы продажи билетов, количество слушателей радиозрителей телевизионных трансляций, имидж спортивной платформы. Спонсор заинтересован выйти на новые сегменты рынка, поэтому ему важно видеть определенные перспективы помимо контракта.

Решение о подписании контракта базируется на следующих обязательных условиях: поддержка и продвижение своих товаров к потребителю, позитивные контракты с клиентами спонсора в лице дилеров и розничных продавцов, участие в информационном потоке с целью формирования имиджа компании и своих продуктов на массовом рынке, продвижение новой продукции, обретение добавочной стоимости.

Продавец может продавать одному покупателю целый набор возможностей в комплекте (спонсорский пакет). Подобные отношения называются генеральным спонсорством. Команды и организаторы спортивных событий могут иметь официальных поставщиков, у которых нет претензий на эксклюзив своего спонсорского предложения. Спонсорство выходит за рамки спортивных событий оно охватывает разные стороны, потому следует рассматривать спонсорство с позиции совокупности имиджа.

Доступ спонсоров и СМИ к определенным сегментам рынка осуществляется через спортивное событие, создающее взаимозависимый для всех участников многоугольник [34].

Фил Шааф выделяет треугольник события со следующими углами: событие и его участники, зрители и спонсоры [35]. К этому треугольнику добавляют также СМИ, образуя четырехугольник события. СМИ делает событие эффективным с коммерческой точки зрения. Их стратегический подход – расширяться в общей зрительской и всей спортивной аудитории, которая осуществляется за счет привлечения рекламных и спонсорских компаний для достижения своих целей.

В данном четырехугольнике все заинтересованы в сотрудничестве и не могут успешно существовать друг без друга. Держатели спонсорских прав выдвигают предложения покупателям, спортивной аудитории, СМИ. Покупатель спонсорских прав получает возможности, которые необходимы для конкретной маркетинговой стратегии.

Возможности использования спонсорства в целях распространения определенной информации об организации очень широки. Различают основные виды услуг, имеющих конкретную специфику в зависимости от вида спорта, которые использует спонсор в разном объеме:

- маркировка предметов экипировки именем или символикой фирмы-спонсора;
- реклама на спортивных сооружениях;
- предоставление прав на использование определенных официальных наименований (например: «Официальный спонсор команды...»). Подобная «визитная карточка» может использоваться в течение оговоренного срока на своих изделиях, плакатах и имеет исключительное право на их реализацию.
- обозначение объекта спонсорской деятельности по названию фирмы-спонсора. Такого рода спонсирование используется при обозначении крупных спортивных мероприятий, когда в его названии употребляется и имя спонсора.
- использование имени и личности спортсмена;
- спонсирование телевизионных трансляций спортивных мероприятий;
- организация спортивных мероприятий.

В спорте можно выделить следующие типы спонсоров (рис. 3.5).

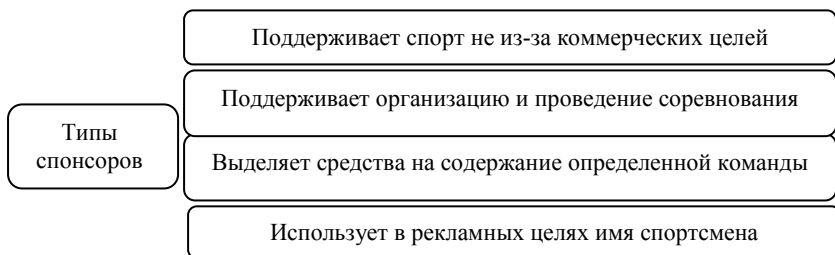


Рис. 3.5. Типы спонсоров

Следует учитывать, что коммуникативный эффект воздействия спортивного мероприятия с предположительно высокой степенью интереса к нему со стороны публики ограничивается кратковременной, одноразовой, относительно быстро затухающей активизацией внимания у людей без продолжительного сохранения в памяти полученной информации. Долгосрочного эффекта невозможно достичь лишь через спонсорство в спорте [16].

Практически во всех предлагаемых спортом спонсору услугах имеется элемент рекламы его товаров.

В какой бы форме и сфере спонсорство не оказывалась, оно всегда составляет часть маркетинговой стратегии фирмы и ориентировано на достижение экономической выгоды. Спонсорство подразумевает в обязательном порядке соответствующие ответные действия со стороны его получателя [30].

Спонсорство не является единственным видом сотрудничества. Существует также меценатство, патронаж, донорство, благотворительность и членство.

Меценатство – акт или стиль поведения, направленный на благодеяние или защиту со стороны мецената.

Меценат – покровитель, оказывающий финансовую или другую материальную помощь исключительно за счет собственных средств и не преследующий интересов экономического характера [31].

Разница между меценатством и спонсорством в мотивации лиц, осуществляющих материальную поддержку.

Организация благодарит мецената посредством пресс-релиза, сертификата, печатных материалов, почетного места, упоминания в социальных сетях и новостных каналах и др.

Патронаж – физическое лицо или организация являются покровителем спортсмена, команды или отдельного события.

Донорство – донор является помощником и за поддержку команды получает сертификат-благодарность.

Благотворительность – особые неспонсорские отношения, когда в организацию вкладывается благотворительный взнос.

Любительские и неприбыльные организации имеют институт членства. Быть членом клуба, значит пользоваться определенными привилегиями. Членство подтверждают годовым взносом. Эти отношения являются стабильным источником доходов для организации.

Неспонсированное спортивное событие происходит без участия спонсоров. Обычно проводится в любительском спорте и с невысоким уровнем качества. Примером могут служить детские и юношеские состязания. Неспонсорские отношения относятся в основном к неприбыльным спортивным организациям [33].

3.2.9. Лицензионное и авторское право

Спортивная марка проявляет свой товарный характер через маркетинговую технологию спонсорства в тех случаях, когда имидж команды, события или спортсмена имеет характеристики марки. Практически марка в спорте не продается как спортивный продукт. Реализация на рынке спортивных марок осуществляется через лицензирование. Владелец марки и ее элементов утверждает условия, по которым определяет лицензионную цену продукта со своей маркой и выставляет ее на рынок.

Лицензия – разрешение на осуществление какой-либо деятельности.

Лицензирование – выдача разрешения (лицензии) на определенную деятельность или использование объектов интеллектуальной собственности.

Лицензирование в спорте – соглашение, продажа другой стороне права использовать свою символику в коммерческих интересах за определенное вознаграждение.

Чаще всего встречается лицензирование названия и символики команд для использования их на продукции компаний, производителей и лицензирование рекламно-коммерческой деятельности.

Роялти – это гонорар лицензиату за цену, под которую данное право передано.

Лицензионное регулирование, предусматривается в контрактах и охватывает экономическую, юридическую, техническую сторону взаимоотношений.

Успех лицензирования зависит от: убежденности продавцов и покупателей в выгодности коммерциализации спортивных марок; увеличение популярности спорта, в том числе с помощью СМИ; качественное графическое, дизайнерское осуществление лицензионного распространения марок; развитие ощущение принадлежности, лояльности любви к командам, спортсменам [33].

К формам лицензирования можно отнести:

- лицензирование как спортивной марки, так и ее элементов;
- лицензирование как часть спонсорства;
- лицензирование как стимулирование спроса товаров;
- лицензирование как соглашение о поддержке товара;
- лицензирование как продажа уникальных, памятных вещей, предметов и автографов;
- лицензирование марок спортивных событий.

Лицензионные товары являются своеобразным проводником, благодаря которому покупатели чувствуют себя приобщенными к большому спорту.

Лицензионная программа включает идентификацию всех видов собственности, подлежащих лицензированию.

Вопрос защиты авторских интеллектуальных прав особенно важен, что позволяет избежать угрозы нелегального производства и торговли товаром под его фирменным знаком другими лицами без его одобрения. Защита обеспечивает спортивной марке зарегистрированную визуальную и акустическую форму.

3.2.10. Ценообразование в физкультурно-спортивной сфере

Несмотря на возрастающую роль в современном маркетинговом процессе неценовых факторов, цена остается основным элементом маркетинга.

Ценообразование – процесс формирования цен, установления окончательной цены в зависимости от себестоимости продукции, цен конкурентов, соотношения спроса и предложения.

Цена является одним из важнейших компонентов, определяющих решение потребителя приобрести продукт или услугу. Покупа-

тель сам устанавливает для себя цену, которая устраивает его на основе своих потребностей и желаний, возможности заплатить за продукт. Цена состоит из двух уровней: денежного и неденежного.

Приобретая коммерческую направленность, обусловленную ее платностью, физкультурно-спортивная услуга должна иметь соответствующие коммерческому сектору экономики инструменты ее предоставления. С этой точки зрения у организаций, объектов спортивной инфраструктуры появляется очевидная необходимость использования маркетинговых технологий в своей деятельности.

Процесс разработки стратегии ценообразования включает в себя шесть этапов:

1. Определение цели ценового предложения (выживание, максимизация текущей прибыли, текущих доходов, объема продаж, охвата рынка, максимальный рост продаж, лидерство по качеству продукта). Можно разбить цели организации при установлении цен на основные группы: увеличение объема получаемой прибыли; расширение влияния на рынке; политика лидерства в ценах; предложение престижной цены.

2. Оценка объема продаж при каждом возможном уровне цен (зависимость от эластичности спроса). Спрос неэластичен, если под влиянием изменения цены он практически не изменяется.

Повлиять на стабильность спроса при изменении цен могут следующие обстоятельства: продукт не имеет аналогов, покупатели консервативны в своих привычках и не сразу замечают изменение цены и не спешат приобретать дешевые продукты, высокое качество продукта, устойчивость доверия к определенной марке продукта.

3. Определение уровня издержек при различных объемах предложения товаров и услуг. На основе высокого спроса продавец может определить самую высокую цену своего продукта, а на основе расходов самую низкую.

4. Анализ издержек, цен и предложений конкурентов. Нижний диапазон цен определяется на основе расходов, верхний ориентируется на конкурентные цены.

5. Выбор метода ценообразования. Организация находит исходную цену с помощью методов ценообразования, включая один или более компонентов.

При установлении цены следует учитывать, что на выбор покупателей активно влияют и неценовые факторы. Можно выделить факторы, влияющие на установление цен в спорте:

– статус организации (подход к ценообразованию неприбыльных и прибыльных организаций различен);

– набор предоставляемых услуг;

– характер и природа продукта;

– размер спортивного рынка;

– цены конкурентов;

– внешний климат ценообразования.

Цена в значительной мере формирует уровень спроса и, следовательно, объем продаж. Излишне высокая или, наоборот, заниженная цена может негативно повлиять на рыночные перспективы реализуемых услуг.

Цена прежде всего:

– обеспечивает спортивным организациям получение доходов, необходимых для эффективной работы, ведения маркетинговой деятельности;

– существенно влияет на общее восприятие спортивного объекта, организации и предлагаемых услуг. В условиях насыщенного рынка покупатели реагируют на цену, как на индикатор качества услуги и как на указатель статуса ее потребителей.

Система цен, как правило, отражает региональные различия спроса и издержек, требования рыночного сегмента, объемы и другие факторы. Существуют также подходы к адаптации цены: приспособление по географическому признаку; скидки и зачеты к цене; назначение цен, стимулирующих сбыт; дискриминационное ценообразование [23].

Одной из сложных задач в управлении спортивной организацией является установление цен на физкультурно-спортивные услуги. От установления цены во многом зависят конкурентоспособность, рентабельность и другие показатели хозяйственной деятельности, т. к. именно стоимость физкультурно-спортивных услуг оказывает воздействие на процесс стимулирования или торможения интереса потребителя.

Для эффективного решения данной задачи необходимо использовать весь возможный инструментарий диагностики: финансовый анализ деятельности организации, современные методы менеджмента, маркетинга, изучение существующих предпочтений и будущих потребностей населения и другое.

Стратегия ценообразования базируется, прежде всего, на спросе, конкуренции и издержках.

Главная задача эффективного управления, с финансовой точки зрения, заключается в определении баланса между прибылью и затратами на ее получение. Ценообразование существенно отражается на результате экономической деятельности организации, которая складывается из доходов и расходов. Доходы формируются в результате предоставления услуг, объемы и структура которых определяются спросом на них со стороны населения и характеристиками организации [36]. Расходы связаны с эксплуатацией и содержанием, могут дополняться затратами на проведение спортивных и иных мероприятий, тем самым их размеры и структура также определяются характером (типом, видом, функциональным назначением) спортивной организации, объекта.

Способ основанный на *издержках* производства является одним из основных и связан с простотой формирования цен, гарантией безубыточной деятельности для продавца и пониманием стоимости для покупателя. Однако, у данного метода есть определенные недостатки: он не учитывает спрос и интересы потребителей; норма прибыли определяется производителем услуг самостоятельно. В связи с этим предлагаются те услуги, которые дешевле и удобнее производить [37].

При установлении цены на физкультурно-спортивные услуги следует учитывать не только цену продажи, но и принципиально важную для покупателей цену потребления. Вместе с тем, цена потребления может существенно превышать цену, запрашиваемую производителем.

Цена потребления включает в себя: расходы потребителя в течение срока пользования услугами спортивной организации; сумму цены и затрат, которые клиенты несут в процессе потребления физкультурно-спортивных услуг. Это затраты на поиск услуги, оплату транспорта, спортивной экипировки, инвентаря, питания, специальной литературы и др.

Способ ценообразования, в основе которого лежит *цена конкурентов*, наиболее распространен в условиях экономического кризиса. В этот период ценовая конкуренция в большинстве сфер производства товаров, работ, услуг занимает лидирующие позиции. В производстве физкультурно-спортивных услуг данный метод широко распространен. Для объектов государственной формы собственности этот метод наиболее прост, но он не позволяет

объективно оценить стоимость услуг, учесть потребности и интересы потребителей, что в свою очередь может привести к снижению эффективности работы объекта в экономическом отношении [37].

Конкуренция между спортивными организациями в определенной мере ограничена. В системе физического воспитания прямо или косвенно участвует государство. Подавляющее большинство субъектов в сфере физической культуры – это некоммерческие организации, основной целью которых является не получение прибыли, а минимизация издержек предоставления физкультурно-спортивных услуг и максимизация качества услуг. Важно учитывать качество услуг конкурентов. Более высокая стоимость услуг может быть установлена в случае их более высокого качества.

Третий способ ценообразования физкультурно-спортивных услуг базируется на *спросе* (это предоставленная на рынке потребность в услугах ограниченная действующими ценами и платежеспособностью потребителя). Цена не является основным фактором, влияющим на спрос услуг спортивных организаций.

Совокупный спрос на рынке услуг отрасли «Физическая культура и спорт» определяется такими неценовыми факторами как: абсолютная численность населения, уровень его доходов, наличие у населения времени, которое можно потратить на пользование физкультурно-спортивными услугами. В основе частного спроса на услуги физической культуры и спорта лежат потребности и наличие средств для их удовлетворения.

Предложение в отрасли физической культуры напрямую связано с количеством и разнообразием физкультурно-спортивных организаций и зависит как от неценовых, так и ценовых факторов. Привычный стандартный набор физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг замедляет выход данного вида экономической деятельности на новый уровень рыночных отношений. Снижение цен на услуги далеко не всегда ведет к росту спроса. Это связано с тем, что низкая цена может вызвать сомнение по поводу качества предоставляемой услуги. Таким образом, ценовую конкуренцию нельзя рассматривать в сфере физической культуры и спорта как основной способ ценообразования.

Общественная результативность деятельности должна оцениваться не только по величине полученных доходов конкретной организацией, т. к. социальный эффект в дальнейшем обязательно положительно отразится на экономике в целом.

Широкое применение рыночного механизма со свободным ценообразованием в условиях низких доходов значительной части населения может привести к сокращению объема оказания физкультурно-оздоровительных услуг. Поэтому необходимо совмещать платное, льготное и даже бесплатное обслуживание населения.

Политика ценообразования в сфере физической культуры и спорта строится на общих принципах ценообразования, но имеет ряд отличительных особенностей и определяется, с одной стороны, необходимостью безубыточной деятельности, а с другой – требованиями по доступности физкультурно-оздоровительных услуг для широких слоев населения.

Основными инструментами в корректировке цен являются скидки и надбавки. Снижение цен в виде скидок должно происходить по четко определенным критериям, чтобы избежать нежелательной реакции потребителей в виде падения спроса. В ценообразовании физкультурно-спортивных услуг применяется ценовая дискриминация, которая предусматривает привилегии для потребителей в зависимости от времени посещения, количества посещений, категории пользователей.

Повышать цену на услуги не всегда целесообразно, поэтому необходимо найти баланс в деятельности спортивных организаций, который позволит избежать таких негативных моментов как:

- резкий рост цен на предоставляемые физкультурно-оздоровительные услуги;
- неудовлетворительное качество таких услуг;
- неравенство в потреблении и доступности физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг различными группами населения разных регионов.

Для преодоления тенденции сокращения числа занимающихся на льготной основе целесообразно выполнение государственного заказа для спортивных организаций на обслуживание льготных категорий населения с финансированием в размере предоставляемых льгот от стоимости услуг. С целью повышения доступности социально-значимых услуг следует ввести определенную градацию предоставления скидок и льгот для определенной категории граждан [19].

При разработке стратегии ценообразования на предоставляемые спортивно-оздоровительные услуги также должно учитываться множество факторов, основными из которых являются:

- разнообразие и качество основных и сопутствующих услуг;
- состояние материально-технической базы;
- квалификация преподавателей-инструкторов и других специалистов;
- особенности контингента занимающихся – принадлежность к одному или различным социальным слоям, возрастные и половые особенности, образовательный и общекультурный уровни, профессиональные интересы;
- наличие спроса на спортивно-оздоровительные услуги, конкуренция на рынке этих услуг, платежеспособность населения [14].

Максимальная цена на услуги определяется спросом, минимальная – издержками, а на установление среднего диапазона цен влияют цены конкурентов. В целом можно сказать, что ценообразование в сфере физической культуры и спорта должно основываться на применении выше описанных способов в комплексе с учетом разнообразных факторов.

При установлении цены следует уделять внимание психологическим факторам ее восприятия. Следует учитывать:

- решение потребителя платить за услуги базируется на доходах;
- более низкие цены, чем у конкурентов, могут отпугнуть потенциальных клиентов, которые могут увидеть признак низкого качества обслуживания.

Таким образом, сфера физической культуры и спорта имеет определенные противоречия, которые заключаются в следующем: с одной стороны, рыночная экономика создает условия для повышения эффективности развития данного вида экономической деятельности, в виде свободы выбора направлений и форм деятельности, возможностью самостоятельного ценообразования с учетом спроса и предложения, а с другой – в социально-ориентированном государстве проблему эффективного функционирования спортивных организаций следует рассматривать не столько с позиции получения экономической выгоды, сколько с производством социальных благ [19].

3.2.11. Каналы распределения в спорте

Передача права собственности на продукт осуществляется через каналы распределения. Распределение означает передачу собственности на продукт от производителя к потребителю или промышленному пользователю.

Канал распределения – это совокупность отдельных лиц и организаций, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретные товары или услуги на их пути от производителя к потребителю.

При помощи канала распределения организация выводит свой товар на рынок и реализовывает выпущенную продукцию.

Нужно начинать с формирования стратегии и тактики сбыта производимой продукции. На первом этапе анализируются внешние и внутренние факторы с учетом вида и специфики производимой продукции, потенциальных покупателей, места возможной продажи, вида и особенностей организации продаж. На втором этапе определяются цели, способы доведения продукции до покупателя в удобной форме и в приемлемые для него сроки. На третьем этапе выбирают наиболее рациональные каналы распределения (сбыта) продукции и методы управления ими. На следующем этапе определяются способы и возможности контроля и анализа за деятельностью канала распределения: объем реализации продукции, расходы на поддержание функционирования канала, скорость обращения товара и возможные задержки, выполнение установленных стандартов обслуживания покупателей, улучшение технологии обслуживания [12].

Системы распределения в спорте зависят от типа продукта, услуги, отношения спортивной организации к сегментам спортивного рынка.

Типы каналов могут быть следующими:

1. Прямой канал – спортивный продукт предоставляется без участников посредников. Это канал нулевого уровня.

2. Косвенный канал – спортивный продукт предоставляется от производителя к потребителю через одного или нескольких посредников.

Если спортивная организация не может осуществить прямую связь с потребителем, то ей необходимы посредники. Если прямое производство спортивного продукта, исследование и прямой маркетинг считать внутренним ресурсом организации, то дистрибьюторская система-путь к внешнему ресурсу. Так при продаже билетов спортивный организатор может действовать через прямой маркетинг, а может воспользоваться услугами сторонних организаций.

Между потребителем и производителем могут находиться такие посредники как: оптовые, розничные торговцы, агенты, дилеры.

Спортивной организации часто выгоднее сформировать собственные дистрибьютерские каналы для своего продукта и услуг на спортивном рынке. Наличие посредников удлиняет путь, но сокращает объем работ производителя при реализации продукции и соответственно его расходы. Налаженные каналы распределения позволяют экономить время, предоставлять продукт потребителю в срок с учетом его пожеланий. Они применяются в тех случаях, когда компании хотят увеличить свои рынки и объем сбыта. При этом они отказываются от многих сбытовых функций и расходов, а также от определенной доли контроля над каналами сбыта и контактов с потребителями.

Дистрибьютерские каналы (каналы сбыта, распределения) – это совокупность организаций, компаний, отдельных лиц, которые получают сами или помогают передать другому право собственности на конкретный товар или услугу, перемещаемые от производителя к потребителю, т. е. это пути по которым продукты и услуги движутся от производителя к потребителю.

Организация должна разработать несколько вариантов продвижения товара на рынок, учитывая характерный для того или иного канала уровень сбыта продукции, издержки на поддержание функционирования, его эффективность.

Для усиления управляемости каналами распространены так называемые вертикальные, горизонтальные, многоканальные и маркетинговые системы распределения товаров. В зависимости от принципов объединения, вертикальные маркетинговые системы могут быть договорные, корпоративные и управляемые.

Горизонтальные маркетинговые системы создаются тогда, когда у отдельной организации не хватает финансов, производственных мощностей, специальных знаний, маркетинговых ресурсов для действий на рынке в одиночку.

Для более широкого охвата конкретного рынка или разных рынков организации все чаще прибегают к использованию многоканальных маркетинговых систем, которые используются для обслуживания различных сегментов рынка [12].

К товарам промышленного назначения в спорте относится оборудование, которое необходимо на спортивных сооружениях для осуществления спортивной деятельности. Как правило, в этом случае присутствуют одноуровневые и двухуровневые каналы распределения.

При реализации спортивных услуг может также использоваться двухуровневый канал распределения. Теннисные корты арендуют тренеры, которые предоставляют свои услуги клиентам, выступая в роли агентов.

К функциям распределительного канала можно отнести следующие:

1. Информационная (сбор и распространения информации, исследование запросов потребителей, сведения о конкурентах и др.).
2. Продвижения (предложения нацеленные на покупателя).
3. Финансирования.
4. Заказа (обратная связь о потребности рынка в дополнительном количестве товаров).
5. Переговоров (согласование цен и прочих условий).
6. Принятия риска.
7. Оплаты (движение средств от покупателя к продавцу, в том числе через банк и другие институты).

Выбор канала распределения зависит от специфики конкретного вида спорта и самого спортивного продукта.

Следует различать факторы, которые влияют на выбор каналов распространения. Сюда относятся спортивный рынок и потребители, сам спортивный продукт и услуга, организация, конкуренция, окружающая среда, наличие посредников.

Так спортивные организаторы и команды могут пользоваться только техническим посредником (например, телевизионным). Осязаемый продукт (например, оборудование, нуждается в большем количестве посредников).

Оценка перечисленных факторов позволяет выбрать канал распределения, ориентируясь на его тип, способ управления, длину и ширину, интенсивность применения [33].

3.2.12. Инструменты продвижения спортивных продуктов

Помимо создания продукта, определения его цены и канала распределения необходимо сформировать разнообразные связи с потребителями и реализовать их. Каждая спортивная организация пытается реализовать свой продукт на рынке.

Маркетинг предполагает не только наличие товара высокого качества, соответствующего реалиям ценовой политики, но и коммуникацию с существующими и потенциальными клиентами, поставщиками, продавцами.

Продвижение – это информирование о продуктах спортивной компании, их общественном значении или имидже. Акцент делается на выделение своего продукта по сравнению с однородными, пропаганде качественных достоинств продукта и специализации продаж. Для стимулирования спроса в разных сегментах рынка используются свои методы.

Спортивные организации, спортсмены, спортивные объекты бывают и средством рекламы, и самостоятельным рекламным агентом.

К основным средствам продвижения относятся: реклама, стимулирование сбыта, публичность, личные продажи и прямой маркетинг.

Личную продажу можно определить как презентацию продавца для продвижения, сопровождаемую переговорами с одним и более покупателями, на основе принципа «лицом к лицу» для совершенствования продажи. После презентации и переговоров заключается сделка.

Личная продажа относится к технологии агрессивного продвижения и предполагает не только личное общение, но и установление разнообразных формальных и неформальных отношений между продавцом и покупателем, развивает у покупателя чувство ответственности, обязывает его к отклику, реакции.

Стимулирование сбыта – это разнообразные побудительные средства, призванные ускорить и / или увеличить продажи отдельных товаров (услуг) потребителям [23].

Этот метод предполагает использование набора разнообразных стимулов, разработанных с целью инициирования и стимулирования реакции рынка. Сюда можно отнести демонстрацию, презентацию продукта, выставки, лотереи, подарки, купоны на изделия спортивной марки, скидки, сувениры и т. д.

Связью с общественностью, которую организация использует для собственного продвижения или продвижения своих продуктов, является публицити. Оно определяется как неличное стимулирование спроса на продукты, услуги, места, идеи личности или опубликование информации и формирование заинтересованности в ней. Если передача информации не оплачивается, то организация имеет меньше возможности контролировать ее содержание.

В контактах со СМИ используют следующие средства: пресс-релиз, пресс-конференция, брифинг для прессы, печатные периодические информационные издания для прессы, брошюры.

Одним из ведущих инструментов продвижения является реклама.

Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг конкретного заказчика [23].

Различают следующие типы рекламы: институциональная, связанная с долгосрочным планированием в организации работы по созданию имиджа; реклама продукта; реклама продаж для продвижения (включает краткосрочные акции); адвокатская реклама.

Особое внимание следует уделить интернет-рекламе, так как охват аудитории у нее намного больше, чем у традиционных СМИ. К основным видам интернет-рекламы относятся: медийная, контекстная, таргетированная, тизерная, Seo-продвижение, тематические сайты, реклама в мобильных приложениях, push-уведомления, E-mail-рассылки и другие.

Реклама используется для создания долгосрочного имиджа товара и стимулирует его сбыт. Одни формы рекламы достаточно дорогие, другие относительно дешевые. Разработку рекламной программы можно разделить на следующие этапы: установление цели рекламной компании, утверждение бюджета, разработка рекламного обращения, определение места размещения (продвижения) рекламы, оценка эффективности рекламной компании (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Целевое назначение видов рекламы

Вид рекламы	Стадия	Цель
Информативная	Начальная стадия продвижения	Создание первичного спроса (проинформировать покупателя о новом продукте, уменьшить опасения, создать имидж, описать товар, объяснить принцип работы и др.)
Убеждение (Сравнительная реклама)	Конкурентной борьбы	Создание устойчивого спроса. Установление превосходства над аналогичными товарами
Напоминание	Устойчивого спроса	Держать покупателя в курсе событий, устранение сомнений в правильности выбора конкретного товара

При утверждении бюджета на рекламу следует учитывать 5 факторов:

- этап жизненного цикла товара (новизна). На начальном этапе затраты наиболее высокие;
- удельный вес товара на рынке;
- конкуренция и чрезмерное изобилие рекламы;
- частота рекламы;
- схожесть изделий.

Следующий этап сводится к формированию рекламного обращения, которое заинтересует покупателя и будет отвечать его желаниям.

Выбор места размещения рекламы достаточно разнообразен (телевидение, интернет-реклама, наружная реклама, почтовая реклама, аудиовизуальная реклама, печатная реклама, радиореклама, выставки и ярмарки, рекламные сувениры и др.) и зависит от целевой аудитории, самого товара, стоимости.

В то время как реклама объясняет, почему следует купить конкретный товар, мероприятия по стимулированию сбыта предлагают некий стимул для потребителей, торговцев, бизнес-партнеров, торговых агентов.

3.2.13. Конкуренция и конкурентоспособность услуг физической культуры и спорта

Эффективный маркетинг в условиях нарастающих конкурентных отношений в значительной мере определяет успешность и результативность их деятельности.

Конкуренция – это процесс взаимодействия (соперничества) субъектов рынка, по отстаиванию своих интересов, которое в результате приводит к качественному улучшению товара (услуги).

Конкурентное преимущество – преимущество над конкурентами, достигаемое за счет предложения потребителям более высокой ценности либо за счет более низких цен, либо за счет предоставления больших выгод, оправдывающих более высокие цены.

Конкурентные стратегии – стратегии, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное из всех возможных стратегическое преимущество перед конкурентами.

Анализ конкурентной среды заключается в изучении следующих вопросов:

1. Каковы сильные и слабые стороны конкурентов в сравнении с вашей организацией?

2. Каким аспектам и направлениям отдают предпочтение конкуренты?

3. Как быстро можно ожидать ответной реакции конкурентов на производимые нами действия на рынке?

4. Какие существуют наиболее «высокие» барьеры для выхода на рынок и работы на нем?

5. Каковы перспективы выстоять в конкурентной борьбе и успешно завоевать планируемую долю рынка?

Анализ деятельности конкурентов включает: анализ финансового положения конкурентов; организацию производства и управления; состав и квалификацию рабочей силы; маркетинг и менеджмент организации и т. д.

Для анализа необходима качественная и количественная информация:

1. Качественная характеризует репутацию конкурентов, известность, престиж, опыт руководителей и сотрудников, наличие трудовых конфликтов и психологический климат в коллективе, приоритеты на рынке, гибкость маркетинговой стратегии, ценовую сбытовую стратегию, уровень обслуживания клиентов и т. д.

2. Количественная характеризует численность персонала, активы, объем продаж, долю рынка, рентабельность, размеры сети, перечень основных видов услуг, стоимость дополнительных услуг, затраты на рекламу и т. д.

Роль государства особенно весома на рынке услуг физической культуры и спорта, в отличие от рынков других услуг и материальных товаров. Особенно наблюдается нарастание усиления конкуренции между бюджетными физкультурно-спортивными организациями при финансировании и распределении средств, выделяемых из бюджета, при этом мало учитываются их коммерческие возможности и экономический потенциал.

Уровень конкуренции на рынке услуг физической культуры и спорта обычно высок, а число конкурирующих предприятий значительно превышает аналогичный показатель по товарному рынку.

В сфере физической культуры и спорта существует ценовая и неценовая конкуренция. Основным компонентом неценовой конкуренции является качество предоставляемых услуг. Повышая качественные характеристики своих услуг, предприятие получает значительные преимущества перед конкурентами, которые могут служить основанием для назначения более высокой цены.

Сотрудничество конкурентов проявляется очень широко: при разработке новых видов спорта и активного отдыха; создании, апробации, внедрении и реализации новых программ, методик и методических приемов обучения и тренировки; организации и проведении занятий, спортивных праздников и соревнований; использовании педагогических кадров; эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений, оборудования.

3.2.14. Брендинг в спортивной сфере

Бренд – это название, логотип, символ и другие отличительные особенности, ассоциирующиеся с организацией, компанией или конкретной личностью и выделяющие их в ряду других аналогичных брендов.

От понятия бренда рассматривается стратегическое управление брендом, которое включает «разработку и реализацию маркетинговых программ и мероприятий с целью создания капитала бренда, его регулирования и управления им».

Капитал бренда – добавленная стоимость, которую приносит в продукт название бренда. Элементы капитала бренда включают воспринимаемое качество, известность бренда, ассоциации бренда и приверженность к бренду. Т. е. наличие сильного бренда открывает массу возможностей и, соответственно, обеспечивает источники прибыли любой организации [38].

Этапы создания капитала бренда приведены ниже.

Первый этап – выбор элементов бренда. Сюда относится название, цвет, логотип. *Второй этап* – разработка маркетинговых программ в области развития бренда, включающих все элементы маркетинга. *Третий этап* – использование взаимоотношений бренда с другими организациями и структурами.

Создавая бренд следует знать, на какой из элементов капитала бренда может и должен повлиять спортивный менеджер.

Воспринимаемое качество – это тот элемент, который сложно поддается контролю, так как это оценка покупателями бренда с точки зрения его способности делать продукт более привлекательным по сравнению с альтернативными вариантами покупок.

Известность бренда – это способность покупателей вспомнить о нем, о его связи с рынком, на котором конкурирует данный бренд. Этот элемент легче всего поддается контролю.

Ассоциации бренда – это чувства, эмоции и мысли потребителей, вызываемые брендом. Ассоциации могут быть связаны с атрибутами бренда, с его преимуществами, с отношением к организации.

Ассоциация бренда может служить инструментом формирования его имиджа. Силу ассоциаций обеспечивает постоянное информирование потребителей об организации. Приятными ассоциации бренда становятся благодаря убеждению потребителей в том, что бренд дает им желательные и ценные преимущества. Уникальность позволяет выделить бренд в ряду других и создать образ его превосходства. Перед маркетологами стоит задача формировать позитивные ассоциации бренда.

Четвертый элемент капитала бренда – это приверженность к бренду, т. е. способность команды привлекать и удерживать болельщиков. Данный элемент защищает бренд от конкуренции и позволяет получать стабильный доход.

Брендинг в сфере спорта обладает определенной спецификой и отличается от всех других в силу того, что потребители редко переносят свою лояльность на конкурирующие команды [38].

Кроме того, есть в спорте специфическое направление брендинга, персональный бренд спортсмена, цель которого заключается в пиаре отдельно взятого спортсмена для использования его имени и образа в продвижении той или иной торговой марки. Примером могут служить бренды спортсменов Д. Бекхэма, К. Роналду, Л. Месси. Эти бренды являются инструментами маркетологов для повышения привлекательности как отдельной личности, так и вида спорта в целом. Заключая контракт с именитым спортсменом, компании, по сути дела, оплачивают свою рекламу в разных странах мира.

Другой специфической чертой спортивного брендинга является частое использование *ребрендинга*, изменение бренда. Ребрендинг и *рестайлинг* (изменение цвета логотипа и других визуальных атрибутов в соответствии с новым позиционированием и новыми ха-

раактеристиками бренда) нацелены на изменения продукта / услуги и визуальной составляющей. Это сложные и многоэтапные процессы, которые связаны с большим риском [39].

Несмотря на то, что предпринимательские риски от ребрендинга высоки, спортивные организации идут на риск и возможные экономические потери. Чаще всего к нему прибегают те спортивные организации, которые меняют собственника бизнеса, пытаются индивидуализировать свой бизнес или избавиться от смешения разных брендов, а также пытаются избавиться от груза прошлых неудачных выступлений.

Менеджеры спортивных организаций используют ребрендинг для того, чтобы улучшить свой имидж. Звонкое название надолго запоминается, может быстро приобрести популярность.

Иногда спортивные организации в силу различных обстоятельств вынуждены отказываться от привычного бренда. Таким случаем может быть банкротство организации, когда после всех необходимых процедур в городе возрождается новый профессиональный клуб. В данном случае старое название будет неприемлемым.

Особенностью спортивного брендинга является *ренейминг*, т. е. переименование спортивных сооружений (стадионов, дворцов спорта, спортивных арен и т. п.). Этот маркетинговый ход стали применять как сами спортивные сооружения, так и крупные компании, которые покупают право присвоить собственное имя (бренд) известным спортивным аренам. При этом решаются сразу несколько задач. Во-первых, спортивные сооружения, в отдельных случаях используемые и для концертов и других массовых мероприятий, посещают сотни тысяч людей, что обеспечивает высокую частоту зрительских контактов и хорошую запоминаемость бренда. Во-вторых, организация, купившая права на переименование спортивного сооружения, прочно ассоциирует себя со спортом. С помощью переноса имиджа спорта на свое имя и продукцию она в значительной степени повышает собственную конкурентоспособность. В-третьих, узнаваемость имени этой организации резко возрастает. Ведь спортивные матчи показывает телевидение, спортивные репортажи ведутся по радио, о них пишет пресса. И каждый раз упоминается название спортивной арены, а бренд компании становится широко известным в отдельных случаях не только в стране, но и в мире. Болельщики клуба, который

проводит матчи на этом стадионе, начинают воспринимать этот бренд как спонсора, который помогает клубу покорять новые спортивные высоты [1].

В процессе расширения бренда его название может присваиваться новым товарам и услугам в категории, которая уже обслуживается брендом. В первом случае новые предложения называются расширением линейки бренда.

Существует ряд проблем, тормозящих создание бренда. К ним можно отнести: проблему квалификации маркетологов и менеджеров, профессионализм руководства команды, нехватка опыта управления коммерческими организациями, концентрацию усилий только на победах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Физическая культура является сферой производства товаров и услуг, обладающих потребительскими свойствами, на которые есть спрос и которые нуждаются в реализации с максимальной эффективностью.

На сегодняшний момент существует множество самых разнообразных методов менеджмента маркетинга, которые можно активно использовать и в спортивной сфере.

Тенденции современного рынка подчеркивают необходимость использования маркетинговых инструментов для повышения уровня организации проведения спортивных соревнований, массовых мероприятий, расширения спектра и качества физкультурно-спортивных услуг. В Республике Беларусь для этого существуют реальные возможности, что связано с развитием трудовых и материально-технических ресурсов, увеличением свободного времени населения, повышением потребности в двигательной активности.

Для успешного маркетинга в спортивной сфере необходимо выработать эффективную стратегию, правильно распределять вкладываемые средства, оценивать и анализировать результаты маркетинговых программ, налаживать квалифицированную работу по адаптации, исправлению, созданию новых условий, чтобы они полностью соответствовали нуждам потребителя. Следует помнить, что потребители с одинаковыми требованиями и ресурсами встречаются крайне редко, поэтому предлагаемые программы должны быть гибкими, необходимо обеспечить возможность работать по разным направлениям. Спортивный маркетинг требует большой практической работы. С экономической точки зрения, маркетингу в спорте присущи все традиционные черты, ему только нужно увязать их с особенностями, присущими спорту.

В пособии были изучены функции, принципы, инструменты менеджмента и маркетинга в сфере физической культуры и спорта, описаны методы, которые необходимы квалифицированному руководителю, для принятия эффективных управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Починкин, А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / А. В. Починкин. – М. : Спорт, 2016. – 479 с.
2. Лялин, А. М. Теория менеджмента: учебник для вузов / А. М. Лялин. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.
3. Неверов, А. В. Менеджмент / А. В. Неверов, Е. Е. Вершигора. – Минск : 2007. – 336 с.
4. Об утверждении Инструкции классификации физкультурно-спортивных сооружений Республики Беларусь и требованиях к их работе : постановление Министерства спорта и туризма Республики Беларусь от 5 сентября 2014 г. № 58 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <http://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W21429234&p1=1> (дата обращения: 10.01.2024).
5. Гончаров, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624.
6. Арнаут, М. Н. Кадровый менеджмент: сущность, подходы к трактовке, модели / М. Н. Арнаут, Т. В. Митрофанова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – С. 22.
7. Тимохина, Г. С. Маркетинг-менеджмент : учебное пособие / Г. С. Тимохина. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – 200 с.
8. Стальская, А. С. Базовые подходы к управлению и их применение в известных компаниях / А. С. Стальская // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 5 (7). – С. 173–175.
9. Еншин, М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учебное пособие / М. М. Еншин. – Минск : БУФК, 2005. – 229 с.
10. Брасс, А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства : учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006. – 192 с.
11. Брызгалов, И. В. Менеджмент организации физической культуры и спорта : учебник / И. В. Брызгалов, И. Ю. Сазонов. – Екатеринбург : УрФУ, 2016. – 236 с.
12. Демьянов, С. А. Спортивный менеджмент и маркетинг: учебно-методическое пособие / С. А. Демьянов, В. П. Колесникович. – Пинск : ПолесГУ, 2013. – 72 с.

13. Закон Республики Беларусь от 4 января 2014 г. № 125-31 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22339576> (дата обращения: 02.02.2024).

14. Аронов, Г. З. Маркетинговая деятельность в сфере физкультурно-оздоровительных услуг как объект управления / Г. З. Аронов // Теория и практика физической культуры. – 2006. – № 10. – С. 62–63.

15. Бюджетные организации: понятия, виды. – URL: <https://ilex.by/budzhethnye-organizatsii-ponyatie-vidy/> (дата обращения: 10.04.2024).

16. Экономика, маркетинг, спорт / А. Ю. Саломатин, А. А. Логинов, В. И. Чеботкевич : учебное пособие. – Пенза, 1995. – 199 с.

17. Богаревич, Н. О. Методика расчета привлечения финансовых ресурсов спортивного клуба с учетом спортивного рейтинга / Н. О. Богаревич // Бухгалтерский учет и анализ. – 2018. – № 3 (255). – С. 6–12.

18. Профессионально об актуальном: понятие, статус и организационно-правовые формы спортивных организаций в Республике Беларусь // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22339576> (дата обращения: 02.02.2024).

19. Голубова, О. С. Методическое обеспечение оценки социально-экономической эффективности функционирования объектов спортивной инфраструктуры / О. С. Голубова, В. В. Карнейчик. – Минск : БНТУ, 2020. – 251 с.

20. Галкин, В. В. Спортивный бизнес для менеджеров : учебное пособие / В. В. Галкин. – М., 2013. – 182 с.

21. Oru Mission / PUMA. – URL: <https://about.puma.com/en/this-is-puma/our-mission> (дата обращения: 12.02.2024).

22. Нормы управляемости для службы управления // Я специалист по кадрам. – URL: https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok/normy-upravlyaemosti-dlya-sluzhby-upravl_0000000 (дата обращения: 10.02.2024).

23. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер: под редакцией О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – 2-е изд. – СПб : Питер Ком, 1999. – 896 с.

24. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учебное пособие для студентов высших учебных заведений /

М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Сейранов С. Г. – М. : изд. Центр «Академия», 2004. – 496 с.

25. Об изменении постановления Министерства спорта и туризма Республики Беларусь от 24 июля 2019 г. № 33 : постановление Министерства спорта и туризма Республики Беларусь от 25 января 2023 г. № 4 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22339576> (дата обращения: 02.02.2024).

26. Об утверждении Рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях : постановление Минтруда и соцзащиты Республики Беларусь от 21.10.2011 № 104 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22339576> (дата обращения: 02.02.2024).

27. Минцберг, Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2012.

28. Харрис, Ф. Макиавелли, маркетинг и менеджмент / Ф. Харрис, Э. Лок, П. Рис. – СПб. : Питер, 2004. – 272 с.

29. Беспутчик, В. Г. Спортивный менеджмент : учебно-методический комплекс / В. Г. Беспутчик. – Брест : БрГУ, 2015. – 85 с.

30. Меньшиков, П. В. Спонсорство как часть коммуникационной компетенции PR стратегии зарубежного и российского бизнеса / П. В. Меньшиков // Международные коммуникации. – 2019. – № 1 (10). – С. 5.

31. Гуськов, С. И. Спортивный маркетинг / С. И. Гуськов. – Киев : Олимпийская литература, 1996. – 296 с.

32. Обожина, Д. А. Особенности маркетинга в спорте : учеб. пособие / Д. А. Обожина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 75 с.

33. Томич, М. Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты / М. Томич. – М., 2002. – 224 с.

34. Начинская, С. В. Основы экономики и менеджмента в сфере физической культуры и спорта : учебник для студентов учреждений высшего образования / С. В. Начинская. – М. : Издат. центр «Академия», 2014. – 160 с.

35. Шааф, Ф. Спортивный маркетинг / Ф. Шааф. – М. : Филинь, 1998. – С. 58.

36. Селиваненко, А. Е. Предпринимательская деятельность в сфере физической культуры и спорта и механизм ее развития в рыночных условиях хозяйствования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Алексей Евгеньевич Селиваненко ; МГУ им. М.В. Ломоносова. – М., 2003. – 24 с.

37. Степанова, О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О. Н. Степанова. – М. : Советский спорт, 2003. – 256 с.

38. Бич, Д. Маркетинг спорта / Д. Бич, С. Чедвик – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 706 с.

39. Гаврилина, О. П. Ребрендинг и рестайлинг в спорте: изменения в идеологии и позиционировании на примере футбольных клубов / О. П. Гаврилина, Д. С. Мкртчян // Экономика и управление в спорте. – 2021. – Т. 1, № 2. – С. 89–112.

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Пособие

для студентов специальностей

1-60 01 01 «Техническое обеспечение эксплуатации спортивных объектов»,

1-60 02 02 «Проектирование и производство спортивной техники»,

6-05-0716-02 «Спортивная инженерия»

С о с т а в и т е л ь

КАРНЕЙЧИК Вероника Викторовна

Редактор *А. С. Быховцова*

Компьютерная верстка *А. В. Степанкиной*

Подписано в печать 14.02.2025. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 7,26. Уч.-изд. л. 5,93. Тираж 100. Заказ 489.

Издатель и полиграфическое исполнение: Белорусский национальный технический университет.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя
печатных изданий № 1/173 от 12.02.2014. Пр. Независимости, 65. 220013, г. Минск.