

**Содержание:**

# **Глава 1. Теоретические основы спортивного менеджмента**

## **1.1. Понятие и сущность спортивного менеджмента**

Современное общество уже невозможно представить без спорта и здорового образа жизни. Актуальность развития спортивного менеджмента определяется необходимостью рационального управления в физкультурно-спортивных организациях в целях получения ими максимальной прибыли, так как спорт стал одним из видов коммерческой деятельности.

Включение физкультурно-спортивных организаций в рыночные отношения обнаружило необходимость создания новой системы управления данной сферой услуг – спортивный менеджмент.

Спортивный менеджмент представляет собой систему методологических положений и мероприятий, направленных на эффективное управление физкультурно-спортивными организациями.

Спортивный менеджмент – это социальный процесс в отрасли спорта и физической культуры, направленный на эффективное управление спортивными организациями в современных условиях [1].

Основополагающей задачей спортивного менеджмента является создание условий для сохранения и улучшения физического и духовного здоровья граждан [2].

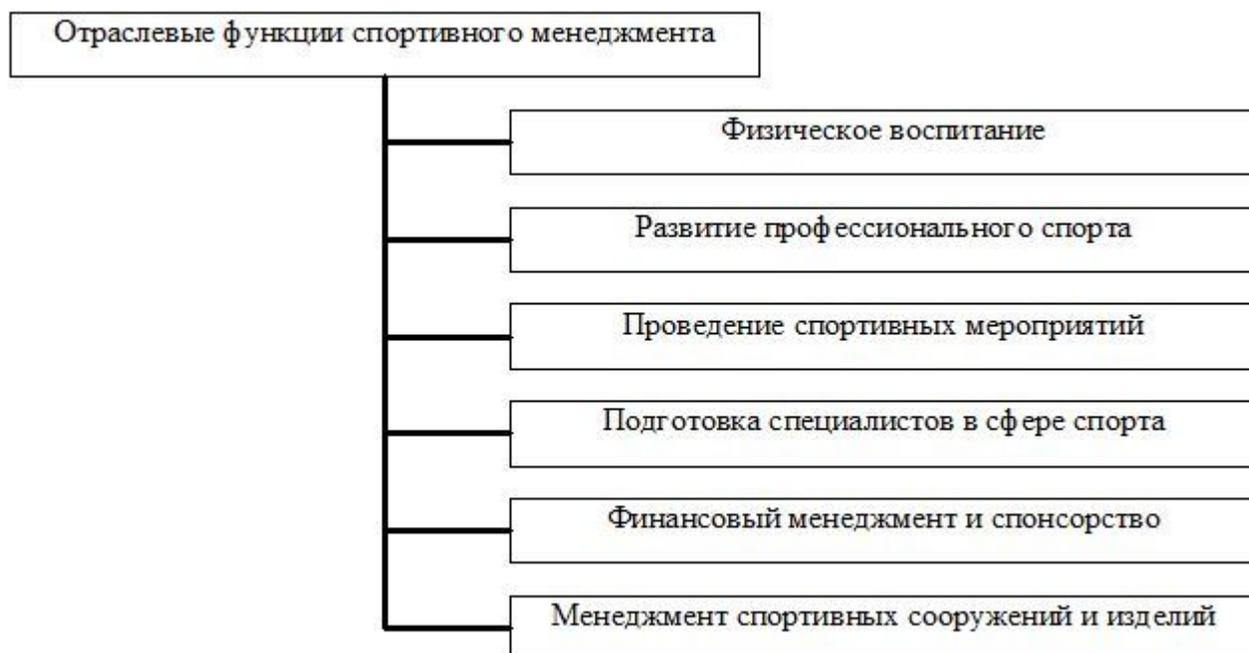
Управление физкультурно-спортивными организациями носит масштабный характер и включает различные цели. Поэтому, применение менеджмента позволяет систематизировать цели организации, выбрать наиболее значимые и предложить программу достижения конечной цели при оптимальном соотношении затрат, рисков и результата.

Цели менеджмента напрямую зависят от типа организации. Целью менеджмента коммерческой организации физкультурно-спортивной направленности является обеспечение максимальной прибыльности организации. Целью некоммерческой организации – удовлетворение потребностей населения в физкультурно-спортивных услугах.

Функции спортивного менеджмента:

1. Подготовка и принятие управленческого решения (принятие различных нормативных актов: текущих и перспективных планов);
2. Организация (упорядочение организаций физкультурно-спортивной направленности в единую систему; материальное и трудовое обеспечение деятельности организации; разработка маркетинговой стратегии);
3. Мотивация (создание системы стимулов и санкций, материальной и моральной заинтересованности персонала спортивных организаций; пропаганда здорового образа жизни и повышение потребности населения в физкультурно-спортивных услугах);
4. Контроль (количественная и качественная оценка результатов деятельности организации);
5. Координация (бесперебойность и непрерывность процесса менеджмента в организации, в целях достижения согласованности всех звеньев спортивной организации).

Также выделяют и отраслевые функции спортивного менеджмента (рис. 1).



## Рисунок 1 – Отраслевые функции спортивного менеджмента

Каждая организация самостоятельно определяет приоритетные направления своей деятельности, что выражается в различных совокупностях вышеприведенных функций спортивного менеджмента.

В Российской Федерации деятельность в сфере физической культуры и спорта проводят более 95 тыс. физкультурно-спортивных организаций: специализированные государственные учреждения, общественные объединения и коммерческие организации [2].

Особенности функционирования физической культуры и спорта в рыночной экономике:

1. рассмотрение спорта как сферы услуг, цель которой физическое воспитание населения;
2. децентрализация управления сферы спорта и физической культуры;
3. многообразие организационно-правовых форм спортивных организаций;
4. развитие профессионального спорта;
5. конкуренция спортивных организаций и свободное ценообразование на их услуги;
6. коммерческая направленность деятельности физкультурных и спортивных организаций [3].

Спортивный менеджмент развивается и имеет несколько направлений, например, спортивный туризм, индустрия спортивных товаров, администрирование в области спорта, спортивная экономика.

Становление спортивного менеджмента происходит по трем основным направлениям:

1. использование опыта и профессиональных кадров спортивных деятелей советской эпохи;
2. привлечение руководителей из смежных сфер или абсолютно иных профессиональных групп;
3. подготовка новых кадров, на основе современной управленческой базы.

Однако стоит заметить, что спортивный менеджмент в России находится на начальном этапе своего развития, это подтверждается наличием, например, низкий уровень квалификации менеджеров, отсутствие социальной

ответственности бизнеса, частая смена управленческих кадров, что в итоге не позволяет достичь поставленных целей.

Все это свидетельствует о необходимости дальнейшего изучения спортивного менеджмента как общественного института.

Становление рыночных отношений в России потребовало нового подхода в сфере управления. Изменения коснулись не только научно-методологических основ, но и практической направленности, которая выразилась в формировании экономических предпосылок становления института спортивного менеджмента в России.

## **1.2. Виды спортивных организаций**

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

Термин «Спортивная организация» включает в себя определение широкого круга общественных и коммерческих структур, и юридическое толкование этого термина может различаться в разных странах. Например, определение «Физкультурно-спортивная организация» на территории Российской Федерации устанавливаются Федеральным законом от 29 апреля 1999 г. #80-ФЗ: «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»[1]:

Физкультурно-спортивная организация - юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности. Положения настоящего Федерального закона, регулирующие деятельность физкультурно-спортивных организаций, применяются соответственно к индивидуальным предпринимателям, осуществляющим деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности.

Точной классификации спортивных организаций не существует, можно только условно разделить их виды по типу объединения или внутренней административно-организационной структуре.

Но следует учесть, что схожие по внутренней организации, они могут иметь разные названия. Первичными организациями физкультурно-спортивной направленности принято называть те из них, в которых непосредственно

проводиться учебно-тренировочная работа и различные формы физкультурно-оздоровительных занятий с населением разных социальных и демографических групп.

Первичные спортивные организации:

- спортивные секции;
- спортивные кружки;
- спортивные клубы;
- спортивные школы;
- спортивные объединения

На основе первичных организаций исторически складывались более крупные организации, призванные улучшить эффективность, организационно-методическое или коммерческое руководство:

- спортивное общество;
- спортивная ассоциация;
- спортивная федерация;
- спортивный союз;
- спортивное объединение;
- спортивная конфедерация;
- спортивная лига;
- спортивный комитет.

### **1.3. Особенности управления спортивными организациями**

В целях менеджмента органов управления физической культурой, спортом и туризмом воплощается социальная политика государства.

К формулировке управленческих целей предъявляется ряд требований, основными из которых являются: конкретность (сформированный результат); обозримость (краткосрочность, долгосрочность); реальность (достижимость); взаимосвязанность, согласованность и эффективность.

Функции в спортивном менеджменте представляют собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект. Функции занимают одно из центральных мест в теории и практике спортивного менеджмента, так как они раскрывают его сущность и содержание отраслевой управленческой деятельности. Различают общие и конкретные или отраслевые функции менеджмента.

Общие функции менеджмента. Возникновение функций спортивного менеджмента - объективный процесс. Управление физической культурой и спортом можно рассматривать как процесс последовательно сменяющихся, логически следующих друг за другом действий, носящих повторяющийся, циклический характер. Такие действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла, получили название общих функций менеджмента. В их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию [7].

Общие функции, раскрывая технологию социального управления, универсальны, так как характеризуют любой процесс управления независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Выделяемые по признаку временной цикличности функции получили название общих (основных) функций менеджмента. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления.

Стрелки на диаграмме показывают, что движение управленческого воздействия субъекта управления от стадии принятия им решения к управляемому объекту возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. Для того чтобы получить обратную информацию от управляемого объекта о произошедших в нем изменениях в связи с управленческим воздействием, необходим учет и контроль этих изменений. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций.

Таким образом, общие функции спортивного менеджмента - это обособившиеся в процессе общественного разделения труда специализированные виды деятельности, выражающие направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект.

Рассмотрим конспективно содержание каждой из указанных функций менеджмента [9].

Планирование - это стадия управленческой деятельности, содержанием которой является определение целей деятельности организации на предстоящий период и необходимых для этого ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, информационных). Планирование с точки зрения технологии представляет собой систему технико-экономических расчетов, представленных в форме таблиц, графиков и моделей, определяющих пути достижения цели. Результатом планирования является план. План включает: цели и задачи организации на предстоящий период, мероприятия, комплекс необходимых ресурсов с распределением их по целям и задачам, ответственных исполнителей и сроки выполнения плановых мероприятий. Различают стратегическое и оперативное планирование. Основой стратегического планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления развития объекта.

В перспективных и текущих планах физкультурно-спортивной организации определяют рынки потенциальных потребителей своих услуг, устанавливают конкретные цели, задачи и плановые показатели по предоставлению физкультурно-спортивных услуг и достижению результатов, определяют необходимые для этого трудовые, финансовые, материальные ресурсы и др.

Планирование как функция спортивного менеджмента включает также разработку целевых комплексных программ, бизнес-планов, календарных планов соревнований и спортивных мероприятий, планов организационной работы и т.д. [10].

Конкретные функции спортивного менеджмента. Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на управляемый объект, принято называть конкретными (специфическими или отраслевыми) функциями менеджмента. Конкретные (отраслевые) функции спортивного менеджмента раскрывают содержание управления в отрасли физической культуры и спорта как особой социально-педагогической системе. Приведем в качестве примера список планируемых мероприятий Агентства Республики Казахстан по делам спорта и

физической культуры (приложение 1).

## **Выводы по 1 главе**

Спорт имеет большое экономическое значение, выражающееся в том, что средства, вложенные в развитие спорта, сторицей окупаются прежде всего в повышении уровня здоровья населения, повышении общей работоспособности, продлении жизни человека. Развитие науки о спорте, материально-технической базы, подготовка кадров – все это способствует развитию детского и юношеского спорта, массового спорта и спорта высших достижений.

Экономическое значение имеют также финансовые средства, получаемые от спортивных зрелищ, эксплуатации спортивных сооружений. Однако это малая толика того, что вкладывают государство и общественные организации в развитие спорта. Основная ценность нашего общества – это здоровье. И в этом аспекте роль спорта неопределима.

## **Глава 2. Анализ деятельности физкультурно-оздоровительного комплекса «Атлант-Косино»**

### **2.1. Общая характеристика спортивной организации**

ОК «Атлант-Косино» - структурное учреждение ГБУ «Центр физической культуры и спорта ВАО г. Москвы». Открыт 27 декабря 2008 года.

ФОК «Атлант-Косино» предлагает программы для начинающих и продвинутых посетителей, оздоровительные программы для разных категорий населения города Москвы.

В составе комплекса универсальный зал, два зала аэробики, борцовский и тренажерный зал, где созданы все условия для занятий спортом для детей, школьников, взрослых, пенсионеров и для людей с ограниченными возможностями здоровья.

Специалисты комплекса - это опытные инструкторы с богатым спортивным и тренерским опытом.

ФОК «Атлант-Косино» работает с 9.00 до 23.00 в будние дни, в выходные с 09.00 до 22.00. Технический перерыв в тренажерном зале ежедневно с 14.00 до 14.30 и с 18.00 до 18.30.

ФОК «Атлант-Косино» контролируется Государственным Бюджетным Учреждением Центра физической культуры и спорта Восточного административного округа города Москвы (далее ГБУ ЦФКиС ВАО г.Москвы) - подведомственное учреждение Департамента спорта и туризма города Москвы.

Центр основан в 2005 году. ЦФКиС ВАО г. Москвы занимается развитием массовой физической культуры и спорта в восточном округе среди различных возрастных категорий, а также внедряет и пропагандирует здоровый и активный образ жизни среди жителей столицы.

К основным видам деятельности Центра относится решение следующих задач:

Развитие массовой физической культуры и спорта среди жителей города Москвы;

Развитие физической культуры и спорта среди лиц с ограниченными физическими возможностями здоровья;

Проведение занятий по физической культуре и спорту;

Организация и проведение физкультурно-оздоровительных, спортивных и культурно-зрелищных мероприятий и праздников для населения города Москвы;

Пропаганда физической культуры и массового спорта на территории Восточного округа.

Деятельность Центра направлена на развитие массовой физической культуры, что определяет большое количество различных мероприятий, как окружного, так и районного масштаба, участие окружных команд в городских турнирах для различных возрастных категорий, привлечение районных и окружных организаций, школ и КСЦО к спортивно - массовой и физкультурно - оздоровительной работе

Инструкторский состав Центра проводит работу по различным видам спорта: футбол, мини-футбол, баскетбол, теннис, настольный теннис, шашки, роллеркей, флорбол, волейбол, дартс, аэробика, бодибилдинг, армспорт, фитнес, пауэрлифтинг, стритбол, хоккей на траве, хоккей с шайбой, городки, плавание и многие другие

Также Центр ведет активную работу по развитию в восточном округе физической культуры и спорта для лиц с ограниченными возможностями здоровья. ЦФКиС ВАО тесно взаимодействует с общественными организациями и федерациями инвалидов, проводит свои и совместные соревнования для людей с ограниченными возможностями по различным видам спорта. Специалисты Центра разрабатывают и внедряют методические рекомендации по проведению массовых спортивных занятий, помогают учреждениям и клубам по месту жительства в проведении спортивно - массовых мероприятий для людей с ограниченными физическими возможностями.

## **2.2. Организационная структура**

ОК возглавляет директор физкультурно-оздоровительного комплекса, в должностные обязанности которого входит выполнение следующих функций:

- осуществление общего руководства;
- обеспечение постоянного контроля технического состояния всех систем, оснащения;
- организация проведения капитального строительства, реконструкции, капитального и текущего ремонтов, внедрение научно-технических разработок, создание современной материально-технической базы;
- руководство службой подготовки и проведение наставительно-тренировочных занятий, спортивно-массовых и оздоровительных мероприятий, спортивных праздников и других зрелищных общественных мероприятий.

Заведующий ФОКом обеспечивает надлежащее техническое оборудование мест проведения спортивных мероприятий в соответствии с требованиями технических регламентов, национальных стандартов, нормами, правилами и требованиями, установленными органами государственного контроля (надзора), санитарными правилами, и несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации за причинение вреда жизни или здоровью лиц, осуществляющих занятия физической культурой и спортом на объекте. Организационная структура ФОК «Атлант-Косино» представлена на рисунке 2.

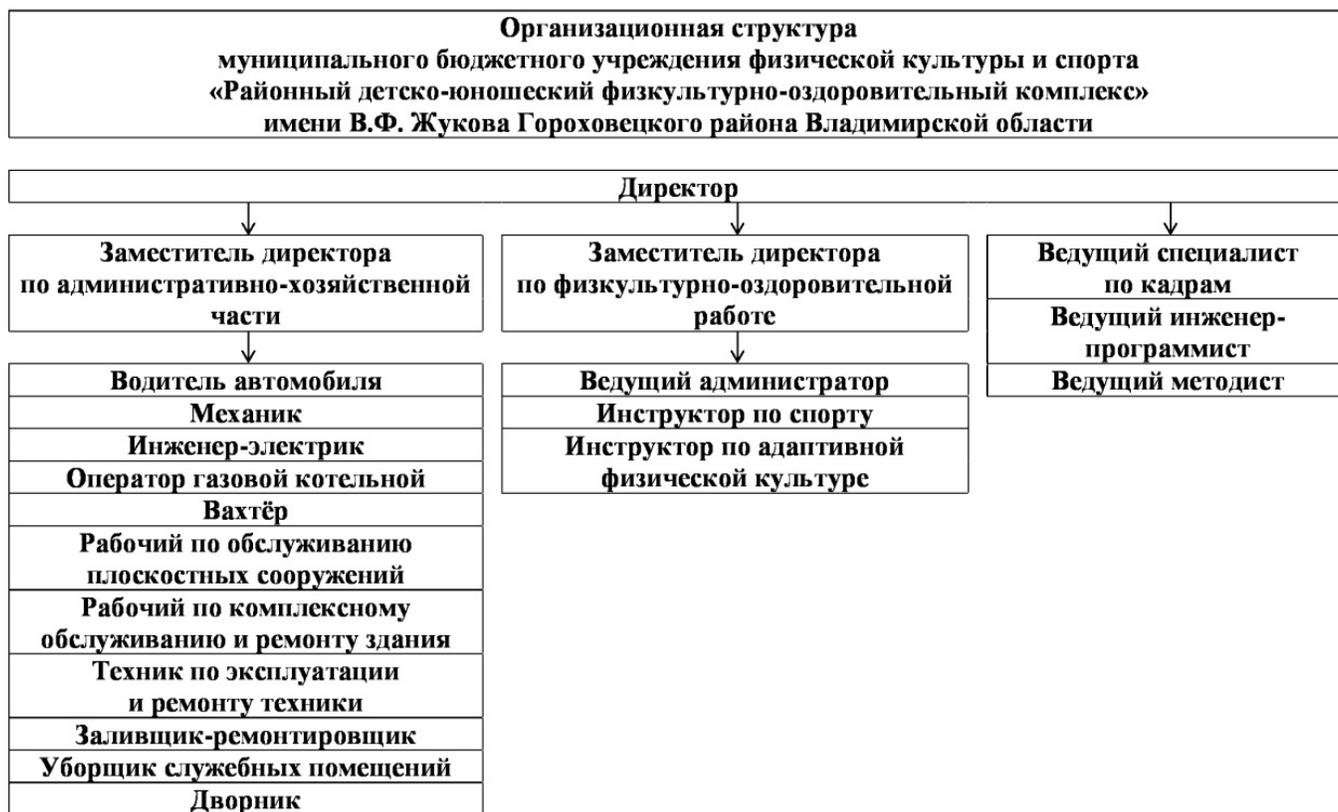


Рисунок 2 – Организационная структура ФОК «Атлант-Косино»

Функции ФОКа в рамках физкультурно-оздоровительной деятельности:

- осуществление социально-экономических, спортивно-оздоровительных проектов, направленных на массовое оздоровление детей, подростков, учащихся и взрослого населения;
- планирование спортивных и спортивно-массовых мероприятий, лагерных оздоровительных кампаний;
- реализация учебно-тренировочного процесса, организация соревнований и сборов, здорового досуга и отдыха, проведение лагерных оздоровительных кампаний;
- планирование и осуществление воспитательной работы с занимающимися;

- контроль учебно-тренировочного процесса, контроль исполнения учебных планов и программ;
- обеспечение взаимодействия с физкультурно-спортивными вузами, средними специальными учебными заведениями, физкультурно-спортивными организациями, спортивными клубами в части физкультурно-оздоровительной и спортивной работы;
- планирование мероприятий по повышению квалификации сотрудников ФОКа, проведение методических семинаров;
- разработка и осуществление программы методических мероприятий по совершенствованию системы проведения и документирования физкультурно-оздоровительного процесса ФОКа;
- организация и обеспечение медицинского и санитарно-гигиенического контроля занимающихся, а также контроля за проведением занятий, оздоровительных, спортивных и спортивно-массовых мероприятий;
- организация и проведение медико-биологического обследования (диспансеризации) сотрудников ФОКа;
- планирование и обоснование потребности в оборудовании медико-биологического назначения, изделиях медицинского назначения, лечебных и восстановительных препаратах;
- учет и ведение табеля рабочего времени сотрудников ФОКа;
- текущий учет первичных результатов финансово-хозяйственной и управленческой деятельности ФОКа;
- анализ физкультурно-оздоровительной деятельности и внесение предложений по совершенствованию работы.

Инженер выполняет следующие обеспечивающие функции:

- обеспечение исправной работы инженерно-технических систем, оборудования ФОКа и своевременное устранение аварийных ситуаций в случае их возникновения;
- обеспечение проведения комплекса мероприятий по ремонту зданий и спортивных сооружений ФОКа;

- обеспечение выполнения правил охраны труда, техники безопасности и противопожарной безопасности при производстве работ на сооружениях, в зданиях и на прилегающей территории ФОКа;
- обеспечение качественной технической эксплуатации инженерных систем и оборудования;
- обеспечение выполнения правил пожарной безопасности и обеспечение выполнения мероприятий по противопожарной защите и технике безопасности во время всех работ, проводимых в ФОКе;
- обеспечение своевременной и качественной подготовки, технической эксплуатации, ремонта оборудования, а также контроля работы организаций, обеспечивающих техническое обслуживание инженерных систем;
- проверка состояния всех служебных помещений и принятие мер к устранению обнаруженных дефектов;
- контроль расхода электроэнергии, теплоносителя и воды, недопущение их перерасхода;
- обеспечение выполнения предписаний контрольно-надзорных органов;
- обеспечение сохранности имущества и технического архива;
- ведение и учет необходимой документации и отчетности;
- внесение предложений по модернизации технологических процессов;
- выполнение графиков планово-предупредительных ремонтов оборудования;
- анализ работы по направлению и внесению предложений по совершенствованию работы;
- организация работы по повышению квалификации технического персонала.

Административно-хозяйственная служба ФОКа выполняет следующие функции:

- составление заявок на материально-техническое обеспечение деятельности ФОКа;
- контроль за осуществлением регулярного снабжения необходимыми материалами и оборудованием;

- хозяйственное обеспечение деятельности ФОКа – осуществление технических и других мероприятий по содержанию зданий и сооружений, по уборке помещений и территорий ФОКа;
- документационное обеспечение выполняемых хозяйственных работ в ФОКе;
- анализ работы по направлению и внесению предложений по совершенствованию работы;
- обеспечение сохранности имущества и технической документации;
- ведение и учет необходимой документации и отчетности.

Режим работы ФОКа предполагает доступ следующих групп занимающихся:

- учащиеся общеобразовательных школ;
- жители – на платной основе;
- льготные категории жителей – на бесплатной основе в соответствии со списками, представленными управами районов и муниципалитетов;
- учащиеся спортивных школ;
- секции системы дополнительного образования, школьные клубы и секции по месту жительства (на бесплатной основе).

Таким образом, мы можем сделать вывод, что организационная структура ФОЗ «Атлант-Косино» относится к линейно-функциональному типу. Недостатками данной структуры считается то, что порой слишком высокая заинтересованность звеньевых руководителей в результатах исключительно своего звена, некоторые проблемы во взаимосвязи звеньев друг с другом, непонимание того, что все работают ради одной общей цели.

А так же при изменениях на рынках общая реакция предприятия на произошедшие изменения может быть замедлена (руководителю нужно ждать реакцию каждого звена, а нужное решение принимать после поступления информации от каждого звеньевого руководителя).

## **2.3. Анализ конкурентов спортивной организации**

Для определения факторов конкурентоспособности спортивных организаций определим важность факторов выбора посещаемого в настоящее время

спортивного объекта и проведем анализ важности факторов при выборе.

Выделим три главных конкурента ФОК «Атлант-Косино»:

ФОК «Альбатрос»;

ФОК «Одиссей»;

ФОК «Олимпия»;

ССОК «Новое поколение – Вешняки».

Анализ пересечения декларируемой важности характеристик (важность при выборе спортивного объекта) и скрытой важности характеристик (в какой степени каждый фактор влияет на общую оценку) позволяет выявить следующие категории:

1 категория – основополагающие обязательные характеристики, являющиеся стандартом категории;

2 категория – характеристики, в наибольшей степени определяющие реальный выбор спортивного объекта, однако не всегда осознаваемые напрямую;

3 категория – имеют высокую декларируемую важность, однако вносят слабый вклад в реальный выбор спортивного объекта;

4 категория – низкая декларируемая и скрытая важность, вносят слабый вклад в выбор спортивного объекта.

Таблица 1 – Важность факторов выбора спортивного объекта

<b>Факторы</b>	<b>Категория</b>
Удобный график работы спортивного объекта	Категория № 3
Удобство расположения	Категория № 3
Укомплектованность спортивным оборудованием	Категория № 1

Хорошее техническое состояние спортивного объекта	Категория № 1
Доступная стоимость услуг	Категория № 3
Высокая квалификация тренеров и инструкторов	Категория № 1
Возможность заниматься различными видами спорта в одном месте	Категория № 2
Известность/репутация спортивного клуба	Категория № 4
Наличие дополнительных услуг	Категория № 4
Наличие системы скидок	Категория № 4

Сегментация потребителей спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг по факторам выбора и мотивации пользования услугами

Можно выделить 4 сегмента потребителей спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг.

ФОК «Атлант-Косино»: Доля мужчин и женщин в сегменте примерно одинакова (51 % женщин и 49 % мужчин). В данном сегменте большая доля людей старшего возраста, чем в других сегментах. Основными целями занятий физической культурой и спортом являются:

- желание укрепить здоровье;
- получить положительные эмоции;
- похудеть и повысить внешнюю привлекательность.

Наиболее популярные виды спорта: плавание, фитнес, силовые виды спорта. Большинство представителей данного сегмента занимаются спортом 2–3 раза в неделю.

Представители данного сегмента выше, чем представители других сегментов, оценивают свой спортивный объект по характеристике «удобный график работы». Основными факторами выбора спортивного объекта для данного сегмента потребителей являются возможность заниматься различными видами спорта в одном месте и наличие дополнительных услуг

В данном сегменте выше, чем в других, доля имеющих среднее специальное образование, женатых/замужем, имеющих детей старше 18 лет.

ФОК «Одиссей». Доля мужчин и женщин в сегменте примерно одинакова (51 % женщин и 49 % мужчин). Основными целями занятий физической культурой и спортом являются:

- желание укрепить здоровье;
- получить положительные эмоции;
- похудеть и повысить внешнюю привлекательность.

При этом доля желающих укрепить здоровье с помощью физической культуры и спорта выше, чем в других сегментах. Наиболее популярные виды спорта: плавание, фитнес, силовые виды спорта.

Основными факторами выбора спортивного объекта для данного сегмента являются удобство расположения, доступная стоимость услуг и наличие системы скидок.

Большинство представителей сегмента занимаются спортом 2-3 раза в неделю. Большинство представителей данного сегмента имеют высшее образование.

ФОК «Альбатрос». В данном сегменте преобладают женщины (56 %). Около трети данного сегмента находятся в возрасте 30-39 лет. Основными целями занятий спортом являются:

- желание укрепить здоровье;
- получить положительные эмоции;
- похудеть и повысить внешнюю привлекательность.

Наиболее популярные виды спорта: плавание, фитнес, силовые виды спорта.

Основными факторами выбора спортивного объекта для данного сегмента являются удобный график работы, хорошее техническое состояние, доступная стоимость услуг и удобство расположения.

Около половины представителей данного сегмента занимаются спортом 1-2 раза в неделю. Доля имеющих высшее образование в данном сегменте выше, чем в других сегментах.

ФОК «Олимпия». В данном сегменте преобладают мужчины (63 %), большая часть (34 %) представителей сегмента молодого возраста. Основными целями занятий спортом являются:

- желание укрепить здоровье;
- получить положительные эмоции;
- похудеть и повысить внешнюю привлекательность.

Наиболее популярные виды спорта: плавание, фитнес, силовые виды спорта.

Основными факторами выбора спортивного объекта для данного сегмента являются известность/репутация спортивного объекта и высокая квалификация тренеров и инструкторов.

Половина представителей сегмента занимается спортом 3 раза в неделю. Среди представителей данного сегмента больше людей, имеющих незаконченное высшее образование, чем среди представителей остальных сегментов. Для данного сегмента характерно большее число учащихся/студентов.

Таблица 6. Важность факторов выбора спортивного объекта в разрезе сегментов

<b>Факторы</b>	<b>ФОК «Атлант- Косино»</b>	<b>ФОК «Альбатрос»</b>	<b>ФОК «Олимпия»</b>	<b>ФОК «Одиссей».</b>
Удобный график работы спортивного объекта	Категория № 3	Категория № 1	Категория № 1	Категория № 3

Удобство расположения	Категория № 3	Категория № 3	Категория № 3	Категория № 3
Укомплектованность спортивным оборудованием	Категория № 1	Категория № 1	Категория № 1	Категория № 1
Хорошее техническое состояние спортивного объекта	Категория № 1	Категория № 1	Категория № 1	Категория № 1
Доступная стоимость услуг	Категория № 3	Категория № 3	Категория № 3	Категория № 4
Высокая квалификация тренеров и инструкторов	Категория № 1	Категория № 2	Категория № 2	Категория № 2
Возможность заниматься различными видами спорта в одном месте	Категория № 2	Категория № 2	Категория № 2	Категория № 4
Известность/репутация спортивного клуба	Категория № 4	Категория № 2	Категория № 4	Категория № 2
Наличие дополнительных услуг	Категория № 4	Категория № 2	Категория № 4	Категория № 2
Наличие системы скидок	Категория № 4	Категория № 4	Категория № 4	Категория № 2

Основные источники информации, которые используются при выборе спортивного объекта:

- от родственников, знакомых, соседей;

- давно его знаю;
- проходил/проезжал мимо и увидел;
- реклама на щитах, транспарантах на улице, транспорте, в метро;
- реклама в интернете;
- рекламные листовки/буклеты на улице, у метро, в почтовом ящике;
- сам специально искал информацию о спортивном объекте;
- корпоративная программа;
- реклама в местной газете;
- рекламное объявление по радио.

*Сводная характеристика потребителей услуг:* мужчины и женщины разных возрастных категорий со средними и высокими доходами, как правило, без детей либо имеющие 1 ребенка. Как правило, потребители услуг – это люди с высшим образованием, работающие служащими либо руководителями.

При реализации услуг в существенно меньшей степени задействовано население с детьми (особенно имеющие 2 и более детей). Это объясняется отсутствием свободного времени у данной группы населения. Также в меньшей степени охвачено физкультурно-оздоровительными услугами население с доходами ниже среднего уровня.

Таким образом, развивать услуги целесообразно по следующим направлениям:

- внедрять семейные занятия и детский фитнес;
- предоставлять услуги в рамках низкой ценовой категории либо предусматривать гибкую систему скидок.

Исходя из соотношения единовременной пропускной способности спортивных объектов и режима предоставления платных услуг, необходимо планировать потенциальный объем потребителей услуг и объем абонементов. Целесообразно предлагать различные виды абонементов в зависимости от количества посещений спортивного объекта в неделю, а именно:

- 2 раза в неделю;

- 3 раза в неделю;
- 5 раз в неделю;
- абонементы по количеству посещений (4 либо 6 занятий).

В рамках различных сегментов потребителей наблюдается существенное распределение важности факторов качества услуги.

Так как по рейтингу популярности государственные (муниципальные) ФОКи не занимают лидирующих позиций, а также некоторые из них не имеют возможности оказывать услуги по различным видам спорта на одном спортивном объекте, то основными сегментами их потребителей являются:

- ФОК «Альбатрос» (основные мотивы занятий спортом: система скидок, доступная стоимость услуг, удобство расположения);
- ФОК «Олимпия» (основные мотивы занятий спортом: хорошее техническое состояние объекта, удобство расположения, доступная стоимость услуг, удобный график работы).

При планировании оказания услуг по командным игровым видам спорта необходимо уделить особое внимание повышению качества предоставления услуг, так как занимающиеся игровыми видами спорта наименее удовлетворены качеством услуг. В частности, ниже, чем в других группах спорта, оцениваются услуги по следующим факторам:

- удобный график работы;
- укомплектованность спортивным оборудованием;
- квалификация тренеров/инструкторов;
- наличие системы скидок;
- наличие дополнительных услуг;

Формирование маркетингового плана

Маркетинговый план ФОКа устанавливает основные цели маркетинга услуг и пути их достижения (описание методов применения ресурсов маркетинга для достижения маркетинговых целей).

Маркетинговый подход к реализации услуг предполагает осуществление контроля над следующими основными элементами:

- возможности реализации физкультурно-оздоровительных и дополнительных услуг ФОКа;
- ценовая политика;
- методы продвижения услуг

В целях выработки стратегии действий (механизмов реагирования) ФОКа на меняющиеся условия рынка спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг используется метод SWOT-анализа.

### Таблица 7 - SWOT-анализ

SWOT-матрица		Влияние внешней среды	
		Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Влияние внутренней среды	Сильные стороны (Strengths)	Стратегия № 1	Стратегия № 2
	Слабые стороны (Weaknesses)	Стратегия № 3	Стратегия № 4

В соответствии с этой методикой определяются сильные и слабые стороны ФОКов, а также возможности и ограничения (угрозы) со стороны внешней среды. Каждая из этих сторон сопоставляется друг с другом, в результате чего определяется стратегия действий в зависимости от того, в каком секторе матрицы они находятся. Таким образом, формируется стратегия для каждого из квадратов SWOT-матрицы, на основании которых затем разрабатывается общая стратегия действий (механизмов реагирования) ФОКа.

Общая стратегия действий ФОКа должна опираться на стратегические цели:

- всестороннее удовлетворение спортивных и физкультурно-оздоровительных потребностей, повышение уровня общефизической подготовки жителей;
- организация и проведение спортивно-массовой работы с населением. Основные сильные и слабые стороны физкультурно-оздоровительных комплексов, а также возможности и ограничения (угрозы) со стороны внешней среды:

#### Сильные стороны:

- высокая квалификация тренеров и инструкторов;
- разнообразие предоставляемых услуг;
- доступная стоимость услуг (цена при обеспечении качества услуг);
- удобство расположения (в большинстве случаев – «шаговая» доступность по месторасположению);
- укомплектованность спортивным оборудованием;
- график работы ФОКов;
- наличие системы скидок;
- хорошее техническое состояние ФОКов;
- возможность заниматься различными видами спорта в одном месте.

#### Слабые стороны:

- известность/репутация спортивных комплексов;
- недостаток профессионального маркетинга и рекламы;
- удобство месторасположения (в некоторых случаях несоблюдение принципа «шаговая доступность»);
- недостаток квалифицированных кадров;
- наличие дополнительных услуг

#### Возможности:

- рост спроса на физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги;
- рост благосостояния жителей;
- спонсорская поддержка.

#### Угрозы:

- снижение потребительской активности (заинтересованности) – альтернативное времяпрепровождение;
- вероятность снижения уровня доходов населения вследствие финансового кризиса;

- активизация деятельности спортивных организаций, предоставляющих аналогичные физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги.

Таблица 3 –Результаты SWOT-анализа

<b>SWOT-матрица</b>	<b>Влияние внешней среды</b>	
	<p><b>Возможности (Opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост спроса на физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги;</li> <li>- рост благосостояния жителей;</li> <li>- спонсорская поддержка</li> </ul>	<p><b>Угрозы (Threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение потребительской активности (заинтересованности);</li> <li>- вероятность снижения уровня доходов населения вследствие финансового кризиса;</li> <li>- активизация деятельности спортивных организаций, предоставляющих аналогичные физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги</li> </ul>

Влияние  
внутренней  
среды

### **Сильные стороны**

#### **(Strengths):**

- высокая квалификация тренеров и инструкторов;
- разнообразие предоставляемых услуг;
- доступная стоимость услуг (цена при обеспечении качества услуг);
- удобство расположения;
- укомплектованность спортивным оборудованием;
- график работы ФОК;
- наличие системы скидок;
- хорошее техническое состояние ФОК;
- возможность заниматься различными видами спорта в одном месте

### **Стратегия № 1 - оптимистичный сценарий:**

использование сильных сторон ФОКов, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде

**Механизмы реагирования:**

- поэтапное расширение клиентской базы благодаря доступной цене, наличию системы скидок и высокому качеству предоставляемых услуг;
- привлечение широкой аудитории за счет большого ассортимента услуг, графика работы и современного оборудования

### **Стратегия № 2 - умеренно оптимистичный сценарий:**

использование сильных сторон комплексов для устранения угроз

**Механизмы реагирования:**

- сохранение клиентов за счет использования дифференцированной системы оплаты услуг;
- увеличение потребительской активности (заинтересованности) за счет доступности стоимости услуг при обеспечении высокого качества

**Слабые стороны**

**(Weaknesses)**

- неизвестность/репутация ФОК
- недостаток профессионального маркетинга;
- неудобство месторасположения;
- недостаток квалифицированных кадров;
- отсутствие дополнительных услуг

**Стратегия № 3 - умеренно**

**оптимистичный сценарий:**

- за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости
- Механизмы реагирования: обеспечение известности за счет реализации маркетинговой политики;
- формирование профессиональной команды персонала за счет повышения квалификации

**Стратегия № 4 - пессимистичный сценарий:**

стратегия, которая помогла бы избавиться от слабых сторон и предотвратить угрозы

Механизмы реагирования:

- выстраивание системы управления клиентскими отношениями;
- реализация возможностей применения успешного опыта развития ФОКа

По результатам SWOT-анализа можно отметить, что ФОКи имеют много сильных сторон и обладают достаточными возможностями для дальнейшего развития. При этом имеется возможность преодолеть слабые стороны и предотвратить вероятные угрозы благодаря:

- привлечению широкой аудитории клиентов за счет ассортимента услуг, удобного графика работы и хорошего технического состояния ФОКов;
- обеспечению известности за счет реализации маркетинговой политики, участия в осуществлении социально-политических, спортивно-оздоровительных проектов, направленных на массовое оздоровление детей, подростков и взрослого населения;

– формированию профессиональной команды персонала за счет привлечения высококвалифицированных специалистов, проведения обучающих семинаров, а также систематического участия в курсах повышения квалификации.

Физкультурно-оздоровительным услугам присущи свои отличительные особенности:

- во-первых, спрос на физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги чрезвычайно эластичен по отношению к уровню дохода и ценам, но во многом зависит также от внешних факторов и социальных условий;
- во-вторых, в связи с сезонными колебаниями спроса присутствует так называемый эффект насыщения, например, сезонное снижение спроса на физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги в летний период;
- в -третьих, предложение физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг отличается негибким производством. Они могут потребляться только непосредственно в месте их производства. ФОК не может в полной мере приспособиться во времени и пространстве к изменению спроса;
- в -четвертых, не может быть достигнуто высокое качество физкультурно-оздоровительных услуг при наличии незначительных недостатков, поскольку само обслуживание потребителей состоит из этих самых мелочей.

Эти специфические особенности физкультурно-оздоровительных услуг оказывают существенное влияние на комплекс маркетинговых мероприятий. Для осуществления успешной деятельности в рамках оказания физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг необходима детально разработанная и хорошо продуманная продуктовая стратегия.

Продуктовая стратегия – это разработка направлений оптимизации продуктового ряда и определение ассортимента физкультурно-оздоровительных и физкультурно-спортивных услуг, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности ФОКа в целом.

При анализе каналов продвижения товаров и услуг на рынок выделяются основные категории: ежедневные газеты, журналы, справочники, почтовая реклама, радио, телевидение, Интернет, наружная реклама, выставки

Таблица 4 – Преимущества и недостатки средств распространения рекламы

Средство распространения рекламы	Рекламная аудитория	Преимущества	Недостатки
Ежедневные газеты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкая аудитория, индивидуальные потребители</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- своевременность;</li> <li>- большой охват местного рынка;</li> <li>- высокая степень восприятия;</li> <li>- определенность по местоположению</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кратковременность (незначительное количество вторичных читателей);</li> <li>- неизбирательная аудитория;</li> <li>- низкое количество воспроизведения рекламного сообщения;</li> <li>- ограниченный круг читателей</li> </ul>
Журналы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкая аудитория индивидуальных потребителей;</li> <li>- посреднические организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокое качество воспроизведения рекламы;</li> <li>- значительное количество вторичных читателей;</li> <li>- высокая избирательность аудитории</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая стоимость размещения рекламы;</li> <li>- длительный временной разрыв между подачей рекламной информации и ее появлением в журнале</li> </ul>

Справочники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкая аудитория, проживающая на определенной территории</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- близость рекламодателя к потребителю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая степень воздействия на потенциального потребителя</li> </ul>
Почтовая реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аудитория, которая по составу и количеству контролируется рекламодателем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- персональное обращение к аудитории;</li> <li>- своевременность;</li> <li>- возможность передать более полную информацию о данном товаре или услуге</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокие затраты на 1000 рекламных контактов</li> </ul>
Радио	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аудитория, которая находится в зоне работы радиостанции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- массовость;</li> <li>- высокий демографический охват;</li> <li>- невысокая стоимость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невысокая степень избирательности;</li> <li>- представлено только звуковыми средствами;</li> <li>- невысокая степень привлечения внимания</li> </ul>

Телевидение	– широкая аудитория	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широта охвата;</li> <li>– высокая степень привлечения внимания;</li> <li>– высокое качество воспроизведения рекламного обращения с использованием изображения, звука, движения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая стоимость производства и размещения рекламы;</li> <li>– кратковременность рекламного контакта;</li> <li>– невысокая избирательность аудитории;</li> <li>– насыщенность рекламой</li> </ul>
Интернет	– широкая аудитория	<p>У рекламы в Интернете нет срока действия. Один раз размещенная удачная статья может работать годами. Интернет-реклама пока обходится значительно дешевле других</p>	<p>Дает много звонков, а приходит в результате не больше десятка клиентов в месяц. Неэффективно сделать сайт и забыть о том, что его требуется продвигать в Интернете, периодически обновлять. Нельзя применять спам-рассылки</p>

	- широкая аудитория, контактирует с данным видом	- высокая частота повторных контактов;	- невысокая избирательность аудитории;
Наружная реклама	рекламы вблизи рекламных точек или в местах сосредоточения людей	- высокая степень восприятия;	- ограничения информационного и творческого характера
		- невысокая стоимость	
		- возможность представить новую услугу и изучить на нее спрос;	
Выставки		- дополнительные возможности изучения продукции и политики конкурентов, личного с ними контакта;	- ограниченная аудитория
		- невысокая стоимость	

Существенным отличием канала распределения физкультурно-оздоровительных услуг от канала сбыта товаров является то, что канал распределения перемещает потребителя к месту предоставления услуги – физкультурно-оздоровительному комплексу, тогда как непосредственно товар по каналам сбыта перемещается к потребителю.

ФОКи, осуществляя сбыт физкультурно-оздоровительных услуг, выполняют ряд функций:

- сбор, анализ и предоставление необходимой информации о физкультурно-оздоровительных услугах;

- продвижение и распространение в рекламных и пропагандистских целях информации относительно предлагаемых физкультурно-оздоровительных услуг;
- нахождение предполагаемых клиентов и установление с ними соответствующих контактов;
- формирование и приспособление предложения к потребностям клиентуры, включая оказание дополнительных услуг

ФОКи должны иметь продуманную коммуникационную стратегию и уметь поддерживать связи с клиентурными группами, контактными аудиториями и широкой общественностью. Для рынка физкультурно-оздоровительных услуг связи с общественностью есть важнейший инструмент коммуникационной политики, необходимой для создания позитивного имиджа ФОКов и их услуг, а также широкого привлечения потребителей через благоприятное общественное мнение, создаваемое средствами массовой информации.

Продвижение («promotion») ФОКов выполняет ряд функций:

- установление и поддержание связей с прессой: размещение сведений познавательного, информационного и событийного характера в СМИ для привлечения внимания к физкультурно-оздоровительным услугам и самим ФОКам;
- популяризация, создание известности через действия, направленные на привлечение внимания публики;
- корпоративные связи.

Формирование коммуникативной политики ФОКов в ключе расширения благоприятных отношений с клиентами, спонсорами и др.

Усилению роли маркетинговых коммуникаций способствует тот факт, что разнообразные элементы используются на фоне постоянно меняющихся социальных и экономических условий.

## **Выводы по 2 главе**

Организационная структура ФОЗ «Атлант-Косино» относится к линейно-функциональному типу. Главным недостатком данной структуры считается отсутствие гибкости реакции на изменения внешних и внутренних факторов окружения организации.

Был проведен анализ конкурентов ФОК «Атлант-Косино»: ФОК «Альбатрос», ФОК «Одиссей», ФОК «Олимпия», ССОК «Новое поколение – Вешняки»

## **Заключение**

Физкультурно-оздоровительный комплекс "АТЛАНТ" начал свою работу 27 декабря 2008 года. В составе ФОКа современные просторные залы, удовлетворяющие всем нуждам спортсменов любого возраста: Атлант посещают как школьники, так и пенсионеры. Большой борцовский зал для занятий единоборствами, тренажерный зал с опытными инструкторами, танцевальный зал для занятий ОФП, танцами и гимнастикой.

Кроме того, здесь проводятся окружные и городские соревнования, чемпиона России. В спортивном комплексе Атлант-Косино активно ведётся работа с людьми старшего поколения (пенсионерами), людьми с ограниченными физическими возможностями (инвалидами) и многодетными семьями по социальному заказу Префектуры восточного округа. Тренажерный зал Большой тренажерный зал для всех желающих по демократичным ценам, а для детей-сирот, детей из многодетных и малообеспеченных семей и лиц с ограниченными возможностями возможны бесплатные занятия.

## **Список использованных источников**

1. Федеральный закон Российской Федерации от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации".
2. Гриценко Н.А. Спортивный менеджмент: понятие, роль, состояние в России [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/thesis/s026/s026-008.pdf> (дата обращения: 29.04.18).
3. Дашиев А.Б. К вопросу о сущности и роли спортивного менеджмента в физкультурно-спортивных организациях [Электронный ресурс]: Вестник Бурятского государственного университета, №2. – 2014 г. // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-i-rol-i-sportivnogo-menedzhmenta-v-fizkulturno-sportivnyh-organizatsiyah> (дата обращения: 29.04.18).

4. Дыленова И.И. Становление спортивного менеджмента как социального института в условиях современного общества [Электронный ресурс]: Вестник Бурятского государственного университета, №13. – 2011 г. //Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-sportivnogo-menedzhmenta-kak-sotsialnogo-instituta-v-usloviyah-sovremennogo-obschestva> (дата обращения: 29.04.18).

## Приложение А

ОК «Атлант-Косино»



