

Министерство спорта и туризма Республики Беларусь

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет физической культуры»

Ж. Н. Бондарович, Т. А. Николайчик

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Под общей редакцией Н. Н. Троцевого

*Рекомендовано УМО по образованию в области физической культуры
для специальностей 1-88 01 01 «Физическая культура (по направлениям)»;
1-88 01 02 «Оздоровительная и адаптивная физическая культура (по направлениям)»;
1-88 01 03 «Физическая реабилитация и эрготерапия (по направлениям)»;
1-88 02 01 «Спортивно-педагогическая деятельность (по направлениям)»
в качестве пособия*

Минск
БГУФК
2020

УДК 796.01:005(075)+796.01:339.138

ББК 75:65.290-2я73

Б81

Р е ц е н з е н т ы:

начальник цикла гражданско-правовых и уголовно-правовых дисциплин
кафедры юридических дисциплин факультета внутренних войск
УО «Военная академия Республики Беларусь», канд. юридических наук,
доцент *Б. В. Асаёнок*;

начальник кафедры пограничной службы ГУО «Институт пограничной службы
Республики Беларусь», полковник *П. В. Савинов*

Бондарович, Ж. Н.

Б81 Спортивный менеджмент и маркетинг : пособие / Ж. Н. Бондарович,
Т. А. Николайчик ; под общ. ред. Н. Н. Троцевского. – Минск : БГУФК,
2020. – 115 с.

ISBN 978-985-569-494-7.

Пособие подготовлено в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг» для студентов, обучающихся по специальностям: 1-88 01 01 «Физическая культура (по направлениям)»; 1-88 01 02 «Оздоровительная и адаптивная физическая культура (по направлениям)»; 1-88 01 03 «Физическая реабилитация и эрготерапия (по направлениям)»; для направлений специальностей: 1-88 02 01-01 «Спортивно-педагогическая деятельность (тренерская работа с указанием вида спорта)»; 1-88 02 01-03 «Спортивно-педагогическая деятельность (спортивная психология)»; 1-88 02 01-04 «Спортивно-педагогическая деятельность (спортивная режиссура)».

Также пособие может быть использовано в процессе преподавания учебных дисциплин «Организация и экономика физической культуры и спорта», «Менеджмент спорта», «Маркетинг спорта», «Экономика спорта».

Предназначено для преподавателей и студентов учреждений высшего образования, училищ олимпийского резерва, а также слушателей курсов повышения квалификации и переподготовки физкультурных кадров.

УДК 796.01:005(075)+796.01:339.138

ББК 75:65.290-2я73

ISBN 978-985-569-494-7

© Бондарович Ж. Н., Николайчик Т. А., 2020

© Оформление. Учреждение образования «Белорусский
государственный университет физической культуры», 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Общие представления о системе управленческих технологий в сфере физической культуры и спорта	6
1.1. Управление как основа деятельности специалиста в сфере физической культуры и спорта.....	6
1.2. Система современных управленческих технологий: менеджмент, маркетинг и самоменеджмент	7
1.3. Направления менеджмента и их характеристика.....	10
1.4. Системный подход как основа управленческой деятельности.....	12
Глава 2. Организация физической культуры и спорта как объект управления	14
2.1. Определение и типология организаций физической культуры и спорта.....	14
2.2. Ресурсы организации физической культуры и спорта	16
2.3. Внутренняя среда организации физической культуры и спорта	18
2.4. Внешняя среда организации физической культуры и спорта.....	19
Глава 3. Связующие процессы: коммуникации и принятие решений	23
3.1. Процесс управления как система взаимосвязанных и взаимообусловленных функций.....	23
3.2. Процесс коммуникаций.....	24
3.3. Процесс принятия управленческих решений.....	26
Глава 4. Планирование и организация как функции управления	29
4.1. Стратегическое планирование. Сущность стратегии	29
4.2. Целеполагание в спорте	31
4.3. Прогнозирование	33
4.4. Собственно планирование	35
4.5. Организация как функция построения и оптимизации структур.....	36
4.6. Разновидности структур, их достоинства и недостатки	38
Глава 5. Мотивация и контроль как функции управления	40
5.1. основополагающие понятия теорий мотивации	40
5.2. Современные теории мотивации: содержательные теории и процессуальные теории	41
5.3. Контроль как функции управления	45
Глава 6. Руководитель как основной субъект управления в сфере физической культуры и спорта	51
6.1. Роли руководителя	51
6.2. Стили руководства	53
6.3. Типы власти и их эффективность.....	54

Глава 7. Основы спортивного маркетинга	57
7.1. Маркетинг как технология управления продуктом. Введение в маркетинг.....	57
7.2. Концепции современного маркетинга	59
7.3. Функции, субъекты и объекты маркетинга	62
Глава 8. Потребители, спортивный продукт и рынок спортивных товаров и услуг	68
8.1. Потребители спортивных услуг и мотивы их поведения	68
8.2. Спортивный продукт и продуктовая политика спортивных организаций.....	71
8.3. Рынок спортивных товаров и услуг и его сегментация	82
Глава 9. Деятельность на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг	90
9.1. Каналы распределения (товародвижения).....	90
9.2. Конкуренция и особенности конкурентной борьбы.....	95
9.3. Цена и ценообразование.....	100
9.4. Коммуникации в системе маркетинга.....	108
9.5. Управление маркетингом в спортивных организациях.....	112
Список рекомендуемой литературы	115

ВВЕДЕНИЕ

Само понятие «менеджмент», охватывающее обширные области применения, многогранно и имеет большое количество толкований, как собственно и определение любой другой сферы человеческой деятельности.

Существует множество определений понятия «менеджмент». Каждый автор научных трудов, учебных изданий и даже обычный студент, обучающийся по специальности «менеджмент», формулирует собственное определение, которое основано на жизненном и трудовом опыте. При дальнейшем ознакомлении с пособием будут встречаться разные варианты определения понятия «менеджмент», которые даже в какой-то мере могут (и будут) входить в противоречие друг с другом. Это объясняется объективно существующими различиями применения принципов, методов и подходов к управлению в разнообразных видах деятельности.

На взгляд авторов пособия «Спортивный менеджмент и маркетинг», в наиболее общем виде определение менеджмента можно сформулировать как «сознательное и управляемое объединение усилий и действий различных людей, сведенное в одну систему, которое позволяет достигать заранее определенных целей путем решения и выполнения разнообразных задач».

В современной научной литературе под «менеджментом» обычно понимается процесс руководства или управления работником, рабочей группой, коллективом, организацией, несколькими организациями, действующими в условиях рыночной экономики. Спортивный менеджмент является сравнительно новым и специфическим направлением науки, исследующей особенности применения управленческих технологий и приемов в физической культуре и спорте. Спортивный менеджмент представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей и реализацию поставленных задач в рамках деятельности спортивной организации, которая функционирует в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых, технологических и информационных ресурсов. Иными словами, менеджмент в спорте – это теория и практика эффективного управления организациями физической культуры и спорта (клубами, федерациями, лигами, объединениями и др.).

Знание основ современного менеджмента и умение применять на практике его основные положения являются необходимыми условиями эффективной работы спортивных организаций, подготовки спортсменов высокого класса, привлечения людей к занятиям физической культурой, повышения их активности в физкультурно-спортивной деятельности.

В свою очередь, спортивный маркетинг рассматривается как составная часть общего маркетинга с присущими ему характерными особенностями. В сфере спортивного маркетинга рассматриваются как специфические объекты (субъекты), так собственно и отношения, такие как: спортивные менеджеры, спортивная инфраструктура, процесс заключения или расторжения контрактов со спортсменами, зрелищные спортивные мероприятия, продажа спортивного инвентаря и оборудования. Спортивный маркетинг следует рассматривать в контексте технологии управления процессом продвижения товара на рынок физкультурно-спортивных организаций. Возросшая конкуренция в условиях рыночной экономики, определяющая конкурентоспособность продукции на рынке спортивной индустрии, корректирует маркетинговую стратегию организации, процесс ценообразования и формирования спроса на производимую продукцию и оказываемые услуги.

ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

1.1. Управление как основа деятельности специалиста в сфере физической культуры и спорта

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития спорта и физической культуры. Вся деятельность, осуществляемая в сфере физической культуры и спорта, является деятельностью управленческой как по форме, так и по содержанию. А это значит, что тренеры, директора спортивных школ, руководители национальных команд, министр и другие лица, действующие в спорте, являются управленцами (руководителями, менеджерами). Они осуществляют одинаковую по структуре и содержанию управленческую деятельность, отличающуюся только сферой компетенции. И этой специфической управленческой деятельности необходимо учиться, знать ее содержание и особенности, ее законы, методику применения в зависимости от объекта управления и ситуации, в которой этот объект находится.

Существует множество определений понятия «управление». В наиболее общем виде под **управлением** понимают целенаправленный, осознанный перевод какого-то объекта (всегда выступающего в качестве сложной системы) из одного состояния в другое.

Рассмотрим несколько примеров:

1. Тренер готовит спортивную команду к соревнованиям. Уровень ее подготовки, по мнению тренера, недостаточен и не может обеспечить победу на этих соревнованиях. Все управленческие усилия тренера будут направлены на то, чтобы поднять уровень подготовленности команды. Другими словами, ему необходимо перевести команду (отдельных спортсменов) с одного уровня подготовленности на другой, применяя при этом различные методы.

2. Спортсмен хорошо подготовлен физически, но в соревновательной ситуации не выдерживает психологических нагрузок. В данном случае перед тренером в предсоревновательном и соревновательном периодах стоит задача не столько развить какие-то конкретные физические качества, сколько воздействовать на психологическую сферу спортсмена, чтобы научить его в соревновательной обстановке «входить» в соответствующее психологическое состояние. Таким образом объектом управления становится психологическая сфера спортсмена, которой и управляет тренер.

Из этих примеров следует, что в управленческой деятельности присутствуют три элемента:

- **объект** управления, на изменение состояния которого направлены управленческие усилия;
- **процесс** управления – сам набор способов воздействия, при помощи которых переводят объект управления из одного состояния в другое;
- **субъект** управления – человек или организация, которые наделены правом (полномочиями) воздействовать на объект управления.

Объекты управления в сфере физической культуры и спорта, на изменение состояния которых направлены усилия субъекта управления, могут быть **реальными** (материальными), **абстрактными** или **смешанными** (совокупностью реальных и абстрактных образований).

Например, спортивная база, развитием которой управляет директор спортивной школы, состоит из конкретных спортивных залов, тренажеров, приспособлений и т. д., которые являются реальными объектами управления. Физические качества, например, специальная выносливость, силовая выносливость и другие, которые необходимо развить у спортсмена для достижения определенного спортивного результата, являются абстрактными объектами управления. Они могут быть измерены различными методами, изменяются в процессе тренировок, то есть переводятся из одного состояния в другое.

Примером смешанного объекта управления может служить сборная команда или учебно-тренировочная группа. Она состоит из реальных спортсменов, тренеров, организационных работников и мыслимых объектов – психологический климат, групповые цели, мотивы, интересы. В целом же спортивная команда как системный объект управления является совокупностью реальных и абстрактных образований. Опытные тренеры знают, что для успешного выступления команды и каждого из ее членов, недостаточно подобрать необходимых спортсменов, недостаточно подготовить их физически, технически, тактически. Необходимо еще и создать в команде благоприятный психологический климат, сформировать высокозначимые цели и мотивы их достижения, то есть необходимо профессионально управлять командой.

1.2. Система современных управленческих технологий: менеджмент, маркетинг и самоменеджмент

Динамичное развитие физической культуры и спорта как отрасли нематериального производства является одним из наиболее значимых феноменов современного социально-экономического развития. Повсеместно отмечается устойчивый рост численности организаций физической культуры и спорта, спортклубов, спортивных сооружений и инфраструктуры, активно пропагандируется здоровый образ жизни.

Для того, чтобы эффективно управлять различными по своей природе объектами, директор спортивной школы, тренер, инструктор-методист, учитель физического воспитания и другие работники отрасли должны хорошо представлять механизмы управления и знать современные подходы к управлению, т. е. знать современные управленческие технологии.

Наука, которая изучает закономерности управления организациями любого типа, технологическими процессами, людьми в организации, называется **менеджмент**.

Слово «менеджмент» (management) американского происхождения и на русский язык дословно не переводится. Оксфордский фундаментальный словарь английского языка дает более широкое толкование термина менеджмент:

- административные навыки и умения особого рода;
- власть и искусство управления;

- способ, манера обращения с людьми;
- орган управления и люди, его составляющие.

Встречается использование термина «менеджмент» как синонима слова «управление». Но смысл слова «управление» значительно шире, так как оно употребляется применительно к различным сферам человеческой деятельности (управление автомобилем, например). Поэтому точнее термин «менеджмент» употреблять применительно к теории и практике управления различными типами организаций.

Менеджмент входит в современную систему экономических знаний. Он базируется и тесно связан с такими дисциплинами как маркетинг, общая экономическая теория, право, социология и психология.

Спортивный менеджмент – один из видов отраслевого специального менеджмента, который имеет дело с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности.

Спортивный менеджмент – это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях.

Спортивный менеджмент является достаточно новой и специфической наукой, исследующей особенности применения управленческих технологий и приемов в физической культуре и спорте. В последнее десятилетие в сфере физической культуры и спорта изменились условия работы – появились новые виды этой деятельности, новые базы, оборудование, инвентарь, технологии. Спортивные и физкультурно-оздоровительные организации стремятся выжить и успешно действовать в условиях жесткой конкуренции.

Объектом спортивного менеджмента является совокупность организаций физической культуры и спорта, продуктом деятельности которых соответственно являются физкультурно-спортивные услуги.

Предметом спортивного менеджмента являются управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри организаций физической культуры и спорта с внешней средой в процессе производства и распространения услуг физической культуры и спорта.

Известно, что для успешного выступления команды недостаточно подобрать спортсменов и подготовить их физически, технически, тактически. Необходимо создать в сборной не только благоприятный психологический климат, но и сформировать высокие цели и мотивы их достижения. С этой целью применяют соответствующие методы управления, разработанные в рамках современных управленческих технологий и направленные на определенный объект исследования. Поэтому логика управления командой, спортсменом, объектами в сфере физической культуры и спорта не отличается от управления в технической и других сферах жизни общества.

Физическую культуру и спорт в качестве объекта социального управления необходимо рассматривать как определенное множество организаций физической культуры и спорта – спортивных школ, спортивных клубов, спортивных ко-

манд по видам спорта (футболу, хоккею, баскетболу, волейболу и др.), стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций и т. п.

Продукт трудовой деятельности организаций физической культуры и спорта – это различные товары и физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги, то есть организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом, программы спортивной тренировки и физкультурно-оздоровительных занятий, спортивные зрелища и т. п. Все производимые товары и услуги необходимо «продвигать» на рынок, учитывая интересы и запросы потенциальных потребителей, сегментацию и правила рынка, состав конкурентов. Данную сферу изучает другая управленческая технология – **маркетинг**.

Спортивный маркетинг представляет собой составную часть общего маркетинга, имеющего специфические черты и особенности. Возросшая конкуренция в условиях рыночной экономики, определяющая конкурентоспособность продукции на рынке физкультурно-оздоровительных и спортивных товаров и услуг, корректирует маркетинговую стратегию организации, процесс ценообразования и формирования спроса на производимую продукцию и услуги. Маркетинговая концепция предлагает принципиально новые подходы и инструменты, позволяющие организациям физической культуры и спорта эффективно функционировать в условиях неопределенности внешней среды, успешно решать долгосрочные маркетинговые задачи, завоевывать новые рынки и выводить новые услуги на эти рынки, адаптироваться к нестабильным условиям рыночной конъюнктуры. Маркетинг в полной мере может выступать фактором контроля и гарантом высококачества физкультурно-оздоровительных и спортивных товаров и услуг.

Для того чтобы эффективно и результативно управлять трудом других людей, необходимо, чтобы руководитель умел управлять собственной профессиональной деятельностью. Наука, которая изучает особенности, структуру и специфику собственного управления, называется **самоменеджментом** (управление самим собой).

Даже самому опытному руководителю необходимо постоянно совершенствовать применяемые им методы и стиль, систематически анализируя и объективно оценивая свои недостатки, уделять внимание поиску новых, более рациональных форм деятельности. Это особенно важно в современных условиях развития экономики.

Современные условия предъявляют новые требования к руководящим работникам отрасли физической культуры и спорта, вызывая более высокую напряженность их труда, умение ценить время, необходимость владеть комплексом организационных и психологических качеств, привносить элемент творчества в работу. В связи с этим особую актуальность приобретают качественные параметры деятельности менеджеров. При этом следует учитывать, что их работа требует широких знаний в области физической культуры, спорта, экономики, технологии, организации производства, физиологии, психологии, права и целого ряда других наук. Недостаточно эффективная и качественная работа руководителя может не только привести к банкротству или снижению экономической эффективности работы организации, но и нанести ущерб государству.

1.3. Направления менеджмента и их характеристика

Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний только в конце XIX века. Менеджмент как наука управления возникла на основе многолетнего накопления знаний, теорий. Менеджмент имеет свой предмет изучения, свои проблемы и подходы к их решению. Научную основу составляет сумма знаний об управлении в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Как наука менеджмент направлен на объяснение управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выяснение факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и более эффективным.

Менеджмент включает в себя три основных направления: **рационалистическое, поведенческое и системное**. Все эти направления с их школами и подходами широко применяются во многих областях социальной практики, в том числе и в сфере физической культуры и спорта.

Рационалистическое направление предполагает для обеспечения эффективной работы организации построение рациональной структуры управления и рациональной системы управления самой организацией.

Рационалистическое направление включает в свой состав научные школы управления, акцентирующие свое внимание на более детальных исследованиях особенностей управления организацией. К ним относятся: школа научного управления, административная школа управления, школа количественных методов управления.

Основатели школы научного управления полагали, что, благодаря наблюдениям, замерам, логическим методам и анализу можно усовершенствовать многие операции ручного труда.

Целью **административной школы** было создание универсальных принципов управления организацией в целом. Подразумевалось, что следование этим принципам обязательно приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта – определение основных функций управления и формирование рациональной структуры организации и управления работниками.

Вклад сторонников управления с точки зрения **школы количественных методов** в менеджмент можно коротко охарактеризовать как:

- углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей;
- развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях;
- разработка теоретических основ создания, внедрения и использования автоматизированных систем управления.

В основе **поведенческого направления** лежит положение о том, что деятельность человека определяется целым рядом факторов: прямых и косвенных, общих и специфических, объективных и субъективных, внешних и внутренних. Это направление включает в себя школу человеческих отношений и школу поведенческих наук.

Появление **школы человеческих отношений** во многом связано с успехами психологии и поведенческой науки. Сторонники школы человеческих отношений рассматривали человеческий фактор как основной элемент эффективности любой организации.

Школа поведенческих наук утверждает, что существует целый ряд факторов психологической и социально-психологической природы, которые влияют на поведение человека именно в групповой, совместной деятельности, повышая или снижая его активность. Повседневное внимательное отношение к людям, тон и характер общения, стиль и способ выдачи распоряжений и указаний, интерес к личным и семейным делам работника, совместное проведение досуга с использованием спортивных, туристских и других мероприятий и множество других достаточно простых «человеческих» знаков внимания способны существенно изменить отношение любого человека к своей работе, своим должностным обязанностям. Именно поэтому японские специалисты в области менеджмента утверждают, что даже проведение совместного досуга может дать прирост производительности труда не меньший, чем внедрение новых технологий.

Системное направление в менеджменте рассматривает объект, процесс и субъект управления как сложные системы, которые состоят из множества взаимосвязанных элементов. В данном направлении выделяют три подхода: системный, процессный и ситуационный.

Системный подход расценивает любую организацию как систему открытого типа, которая обменивается материалами, энергией, информацией с окружающей средой. Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию.

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это серия взаимосвязанных и непрерывных действий, позволяющих организации успешно существовать в постоянно изменяющейся среде. Данные действия называются управленческими функциями. Каждая управленческая функция также представляет собой процесс, потому что состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. К наиболее важным из них можно отнести: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Коммуникация и принятие решения, в свою очередь, выполняют роль связующих функций.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Данный подход подчеркивает значимость «ситуационного

мышления» посредством концентрации внимания на самой ситуации. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

1.4. Системный подход как основа управленческой деятельности

Физическая культура и спорт как социальный институт и как специфический вид деятельности претерпевают в настоящее время глубокие качественные, количественные и структурные изменения. Они обусловлены прежде всего новыми социально-экономическими и политическими условиями как внутри страны, так и за рубежом, а также их связями с политическими, идеологическими, экономическими, оборонными, культурными, воспитательными и другими аспектами жизни общества.

В настоящее время термином «**физическая культура и спорт**» принято обозначать совокупность физической рекреации, физического воспитания и спорта. В свою очередь спорт подразделяется на три подсистемы – массовый, резервный и спорт высших достижений. Все они, выступая в качестве относительно самостоятельных объектов управления, имеют сложную внутреннюю структуру, специфические организационные, педагогические, методические, психологические, социально-психологические, медико-биологические, финансовые и другие особенности, которые необходимо учитывать при построении систем управления.

Для рассмотрения теоретических основ управления в сфере физической культуры и спорта наиболее значимым является системный подход, рассматривающий объект, процесс и субъект управления как единое целое. Системный подход позволяет увидеть управляемую и управляющую системы как целый комплекс взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью. С этой точки зрения процесс управления в сфере физической культуры и спорта может быть представлен системно.

Под **системой** понимается совокупность взаимодействующих и взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов. Система обладает качествами, которые не присущи элементам до объединения их в систему. Системы могут быть закрытыми и открытыми.

Закрытые системы включают в себя часть среды, с которой они обмениваются вещественными, энергетическими или информационными потоками.

Открытые системы обмениваются физическими, энергетическими или информационными потоками с внешней средой. Открытые системы характеризуются наличием структуры, уровнем организации, способностью воспринимать воздействие от внешней среды и в свою очередь воздействовать на нее. Все организации физической культуры и спорта являются открытыми системами. Государственные учреждения, конкуренты, технология и многие другие элементы той среды, которая окружает организацию физической культуры и спорта, влияют на успешность ее функционирования.

Исходя из вышесказанного, можно выделить основные положения системной методологии:

1. Любое множество объектов может быть названо системой, если их рассмотрение как целого может ответить на поставленный вопрос или решить поставленную задачу. Это значит, что тренер, решая, например, задачу повышения активности детей в спорте, может объединить в одну систему родителей ребенка, учителей, его индивидуально-личностные особенности, мотивацию занятий спортом.

2. Элементами системы могут быть предметы, вещи, состояния, этапы, циклы, уровни развития и функционирования и т. д. Более того, как уже отмечалось, эти элементы могут быть реальными, абстрактными, или совокупностью реальных и абстрактных объектов. Например, рассматривая мотивационную сферу спортсмена, можно выделить ее составляющие элементы: интересы, цели, мотивы, потребности, ценностные ориентации, самооценки и др.

Логика применения системного подхода к рассмотрению объекта управления состоит в следующем:

– прежде всего, применяют «системно-элементный» подход, суть которого состоит в необходимости выделения всех элементов, входящих в управляемый объект. Например, тренер определяет игроков, которые будут участвовать в данном конкретном матче. Или тренер определяет, какие тренировочные средства он будет использовать при построении тренировочного процесса;

– затем выделенные элементы необходимо расположить (структурировать) в какой-то определенной последовательности и взаимосвязи, то есть реализовать «системно-структурный» подход. Другими словами, тренер расставляет игроков и определяет их роли в конкретной игре. Или же расставляет в определенном порядке тренировочные средства в различных циклах подготовки;

– естественно, распределять тренировочные средства необходимо таким образом, чтобы они функционально помогали друг другу и реализовывали так называемый «системно-функциональный» подход;

– взаимодействие игроков только в том случае принесет успех, если команда будет выглядеть как единый слаженный механизм, то есть обобщенные свойства команды будут на очень высоком уровне. Для этого необходимо реализовать «системно-интегративный» подход. Задача любого руководителя состоит именно в том, чтобы его организация обладала высокими интегративными качествами;

– необходимо помнить и учитывать, что в данный конкретный момент времени любой объект управления несет в себе остатки прошлого и зачатки будущего. Другими словами, необходимо уметь реализовать «системно-исторический» подход.

Таким образом, можно сказать, что системный подход сам систематичен и включает в себя системно-элементный, системно-структурный, системно-функциональный, системно-интегративный и системно-исторический подходы.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Определение и типология организаций физической культуры и спорта

Физкультурно-спортивная организация – это совокупность людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения определенной задачи на основе принципов разделения труда, разграничения обязанностей и создания иерархической структуры.

Физкультурно-спортивные организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей в сфере физической культуры и спорта, в связи с чем имеют самое разное назначение, размеры, строение и другие характеристики.

Основными объектами управления в физической культуре и спорте выступают организации различного назначения и величины:

- оздоровительные (физкультурно-оздоровительные комплексы, группы фитнеса и аэробики, оздоровительные центры и т. д.);
- спортивные (детские юношеские спортивные школы, центры олимпийской подготовки, спортивные клубы, национальные спортивные команды и др.);
- учебные (обеспечивают подготовку специалистов для сферы физической культуры и спорта);
- учебно-спортивные (училища и школы олимпийского резерва);
- медицинские (спортивные диспансеры и другие медицинские учреждения, обслуживающие спортсменов);
- спортивные сооружения (дворцы спорта, спортивные залы, легкоатлетические манежи, бассейны и др.).

Выделяют формальные и неформальные организации.

Неформальная организация (группа) – это спонтанно образованное объединение людей по их собственной воле и инициативе и не закрепленное должностными обязанностями. Формируются стихийно. Как правило, во главе неформальных организаций стоит человек, который признан всеми или большинством членов как лидер. Впрочем, то, что данный человек является лидером, иногда может не осознаваться членами организации: они просто доверяют ему принятие решений, прислушиваются к его мнению, не задаваясь вопросом о том, какова природа отношений, существующих между ними и лидером.

Формальная организация – это организация, которая целенаправленно создается людьми. В основе таких организаций лежит договоренность. Формальные организации имеют устав (или любой другой документ, который разграничивает обязанности членов организации). Организации, функционирующие в сфере физической культуры и спорта, состоящие из групп людей, деятельность которых координируется руководителем, являются формальными, т. е. созданными специально для выполнения каких-то определенных функций. Для того чтобы участвовать в гражданских правоотношениях, они наделены статусом юридических лиц.

Организация физической культуры и спорта как юридическое лицо характеризуется организационным единством, обособленным имуществом, самостоятельной ответственностью, правом выступать в гражданских правоотношениях от собственного имени.

Любая формальная организация характеризуется также:

- наличием цели (или целей), которые определяют то, ради чего они создаются;
- наличием членов группы, которые намеренно (сознательно) работают вместе;
- наличием координатора (руководителя), который наделен специальными полномочиями для руководства организацией.

Формальные организации принято делить на **простые** и **сложные**. Простыми называют организации, у которых имеется только одна цель; при достижении этой цели организация может прекратить свое существование. Сложные организации соответственно обладают несколькими целями.

Формальная организация вместе с неформальной составляют **полную организацию**, такую, которая существует и действует реально. Все это учитывается менеджментом для наилучшего выполнения своих управленческих функций.

Совокупность разнообразных организаций физической культуры и спорта может быть классифицирована по различным признакам:

- **по размерам** организации группируются на крупные, средние и малые;
- **по видам и формам собственности** подразделяются на находящиеся в государственной, частной (собственность предприятий, граждан) и собственности общественных объединений;
- **по отношению к прибыли** организации могут быть коммерческими (преследующими извлечение прибыли и ее распределение между участниками деятельности в качестве основной цели) и некоммерческими (стремящимися извлечь или распределять полученную прибыль между участниками, осуществляя предпринимательскую деятельность для достижения целей, ради которых они были созданы, и соответствующую этим целям).

Все сложные организации, несмотря на их огромное разнообразие, имеют общие характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления.

Ресурсы представляют предмет труда организации. Основными, используемыми всеми организациями ресурсами, являются капитал, время, информация, люди, материалы, технологии.

Внутренняя среда организации состоит из таких внутренних переменных, на изменение состояния которых должно быть направлено управленческое воздействие руководителя. Более того, руководитель активно формирует внутренние переменные, подбирая их таким образом, чтобы они взаимодействовали с максимальной эффективностью. К внутренним переменным физкультурно-спортивных организаций относятся: ресурсы, цели, задачи, структура, технологии, люди.

Взаимосвязь с внешней средой является для организации одной из самых значимых ее характеристик. Внешняя среда, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров организации. Организация в процессе деятельности стремится использовать возможности внешней среды для достижения своих целей. При этом сами цели также отражают взаимосвязь организации с внешней средой. Организации полностью зависимы от внешней среды.

Разделение труда служит самой очевидной характеристикой организации. Даже два человека, работая вместе для достижения одной цели, должны делить работу между собой, тем более в сложной организации. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение труда за счет образования подразделений, выполняющих определенные задачи для достижения конкретных целей. Как и организации, частью которых они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения целей конкретного подразделения и общих целей организации. Таким образом, сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций, в качестве которых выступают подразделения, а также из многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно в рамках этих подразделений и организации в целом.

Необходимость управления в организации также является ее общей характеристикой. При разделении работы в организации между ее членами для решения конкретных задач возникает необходимость ее координации для достижения общего успеха. Деятельность по координированию работы других людей при достижении целей организации и составляет сущность управления.

2.2. Ресурсы организации физической культуры и спорта

Ресурсы любой организации – это то необходимое, чем располагает организация для осуществления своей деятельности и то, без чего эта деятельность не может быть эффективной. К ресурсам организации относятся: капитал, время, информация, люди, материалы, технологии.

Капитал (финансовые ресурсы) – необходимое количество финансовых средств, на которые приобретаются другие ресурсы, необходимые для деятельности организации, обеспечивается выплата заработной платы, покупка необходимого инвентаря и оборудования, командировочные расходы и т. д.

Зачастую организации вынуждены прибегать к заимствованию денежных средств извне по различным причинам, в том числе связанным с невозможностью функционирования из-за исчерпания данного ресурса (примеры заимствования: распространение акций, поиск инвесторов, кредитование банками и т. д.).

Временные ресурсы показывают наличие времени, необходимого для достижения поставленных целей или решения конкретных задач.

Информационные ресурсы показывают степень доступа спортивной организации к информации и качество ее использования в профессиональной деятельности руководителей, тренеров, методистов и т. д. Роль информации в деятельности организации может быть огромной. Во-первых, информация может

быть предметом купли-продажи. Во-вторых, информация очень важна для принятия правильных решений.

Человеческие (трудовые) ресурсы – это люди, а точнее, те способности, умения и навыки, которые люди продают организации за заработную плату. Люди – это важный ресурс организации. Известны примеры, когда только благодаря энтузиазму работников были достигнуты очень амбициозные цели.

В то же время человеческие ресурсы наиболее сложны в использовании. Во-первых, хотя в менеджменте и других дисциплинах выражение «человеческие ресурсы» используется широко, такой термин употреблять достаточно трудно. В более широком смысле людей нельзя использовать так же, как используются деньги, материальные ресурсы, технология и информация. Существуют законы этики, которые предписывают уважительное отношение к людям. По этой причине человеческие ресурсы иногда называют «трудовыми ресурсами».

Во-вторых, каждый человек неповторим как индивид. Он имеет психологические особенности, которые руководитель должен учитывать при распределении обязанностей.

Организация должна проводить грамотную кадровую политику; без этого ее выживание, конечно, не окажется под вопросом, однако эффективность пострадает. По этой причине необходимо стремиться к тому, чтобы в организацию приходили талантливые, хорошо подготовленные люди, желательно с опытом работы. Хорошему специалисту следует создавать такие условия, которые удержат его в организации.

Технологические ресурсы определяют наличие и степень использования технологий (методик и средств) для проведения качественного и эффективного учебно-тренировочного, воспитательного, восстановительного, соревновательного и других процессов.

Материалы – основа деятельности практически любой организации, занимающейся производством товаров. Наличие материальных ресурсов в необходимом количестве – очень важная составляющая нормального функционирования организации. Для того чтобы деятельность была эффективной, любая организация обычно делает запасы необходимых материалов.

Для сферы физической культуры и спорта предлагают рассмотрение ресурса «материалы» следующим образом. 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. Человеческие ресурсы характеризуют для физкультурно-спортивных организаций тот круг детей, подростков, молодежи, взрослых и других групп населения, которые потенциально могут стать физкультурниками и спортсменами.

Ресурсное обеспечение деятельности организации любого типа, в том числе и физкультурно-спортивной, относится к сфере деятельности руководителя организации и должно быть одним из приоритетов его профессиональной деятельности.

2.3. Внутренняя среда организации физической культуры и спорта

Внутренние переменные организации – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Внутренняя среда организации включает: **цели, задачи, структуру, технологии, кадры (людей).**

Цели организации – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться достичь группа (организация), осуществляя совместную деятельность. Особенности механизма координации деятельности группы заключаются в том, что каждый из ее членов знает конечную цель, а также то, что конкретно должен делать именно он для достижения этой цели. Любая организация, в том числе и спортивная, имеет множество целей, которые связаны между собой и имеют уровневую, иерархическую структуру. Это значит, что для достижения основной стратегической цели организации необходимо предварительно достичь каких-то промежуточных целей. Эти цели образуют определенную «сеть», которая называется «деревом целей».

То есть, для того, чтобы достичь, например, поставленной стратегической цели – подготовить спортсменов олимпийского уровня, спортивная организация должна достичь ряда промежуточных целей (целей 1-го уровня): создать систему отбора; иметь соответствующую спортивную базу; набрать тренеров и специалистов, способных воспитать спортсменов высокого класса; иметь соответствующие методики подготовки, соответствующий уровень финансирования и т. д.

Каждая из целей 1-го уровня «распадается» на более мелкие, локальные цели (цели 2-го уровня). Например, для достижения цели «создать систему отбора», необходимо разработать и принять концепцию отбора, создать организационную структуру отбора (с какими школами контактировать, на каком юридическом основании, как заинтересовать тренеров этих школ и др.), знать, какие методы отбора применять. После нахождения путей решения этих целей переходят на достижение целей 3-го уровня, которые позволяют разработать и утвердить конкретный перечень педагогических, медико-биологических, функциональных и других тестов, с помощью которых будет осуществляться отбор спортсменов.

Одним из важных аспектов достижения поставленных целей организации или ее подразделений и конкретных исполнителей является формулирование задач.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С формальной точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. Например, тренеру по отбору предписываются все задачи, связанные с поиском и привлечением в команду перспективных молодых спортсменов. Ориентируясь на разработанное «дерево целей», руководитель должен четко распределить выполнение конкретных задач каждой конкретной должности и людям, которые ее занимают. Считается, что если задачи выполняются оговоренным способом и в такие сроки, как это предписано, то организация будет действовать успешно.

Структура организации. Любая формальная организация состоит из нескольких уровней управления и конкретных подразделений, выполняющих ту или иную конкретную работу для организации в целом. Например, медицинская часть, бухгалтерия, методический кабинет, учебная часть училища олимпийского резерва выполняют конкретные, только для них характерные работы в интересах всей организации. Эти конкретные работы называют еще функциональными областями. Таким образом, **структура организации** – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет достичь целей организации с наибольшей эффективностью. Структура организации определяется двумя факторами:

- специализированным разделением труда по горизонтали (выполнение работ в конкретных функциональных областях, которые осуществляют отдельные специально созданные подразделения);
- вертикальным разделением труда, характеризующим иерархию и структуру системы координации труда, т. е. системы управления организацией.

Структура организации является достаточно мобильным элементом, определяется целями и задачами организации, а также внешними условиями. С изменением названных компонентов структура организации обязательно должна меняться, чтобы иметь возможность приспособиться (адаптироваться) к этим условиям.

Технологии – это важнейшая переменная внутренней среды организации. Также это способ преобразования сырья, в качестве которого могут выступать физические и другие материалы, разнообразная информация и т. п. в искомые (необходимые) продукты и услуги. Применительно к практике спорта в качестве «сырья» выступает спортсмен с определенным уровнем развития физических и других качеств. Задача тренера состоит в том, чтобы, используя соответствующие методы тренировки, так подготовить спортсмена, чтобы он смог достичь поставленной цели, например, завоевать олимпийскую медаль.

Известно, что существует своя «технология» отбора, развития физических качеств, формирования мотивации, подведения спортсмена к пику спортивной формы и т. д. Знание технологии воздействия на различные объекты управления и особенностей их преобразования из исходных в искомые является важнейшим условием продуктивной и эффективной управленческой деятельности.

Люди. Именно люди являются центральным фактором в любой модели управления, так как именно они не только являются основной производящей силой, но и основной ценностью любой организации.

2.4. Внешняя среда организации физической культуры и спорта

В современных условиях для физкультурно-спортивных организаций свойственно функционирование в виде открытых систем. Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, информации, кадров, потребителей, конкурентов, конъюнктуры рынка и т. д. Руководитель, являясь лицом, обладающим широким спектром полномочий и возможностью видения организации в целом, представляет собой ключевое звено,

способное выявлять наиболее существенные внешние факторы, оказывающие влияние на данную организацию. Более того, он должен найти подходящие способы реагирования на внешние воздействия, гибко перестраивая и изменяя внутренние факторы

Внешняя среда организации включает в себя так называемую «среду прямого воздействия» и «среду косвенного воздействия». Как следует из названий, среда прямого воздействия включает в себя факторы, которые непосредственно (напрямую) влияют на любую организацию, в т. ч. и физкультурно-спортивную. Среда косвенного воздействия включает факторы, которые опосредовано влияют на жизнедеятельность и функционирование организации. Все эти факторы внешней среды необходимо учитывать руководителю, так как выживание организации решающим образом связано с уровнем знаний организации об особенностях ее внешней среды. В связи с этим необходимо учитывать, что внешние факторы характеризуются сложностью, подвижностью, неопределенностью и высокой степенью взаимосвязи.

Сложность внешней среды определяется числом факторов, на которые организация обязана реагировать, а также вариантностью каждого фактора. Например, организация, использующая всего несколько исходных материалов и сотрудничающая всего с несколькими фирмами своей страны, находится в менее сложных условиях, чем та, у которой технологии требуют множества разнообразнейших ресурсов, получаемых от многочисленных поставщиков. Помимо всего вышеперечисленного, такие организации зачастую обладают филиалами за пределами страны.

Скорость происходящих в окружающей среде изменений определяет ее **подвижность**. С развитием рыночной экономики подвижность нарастает. Наиболее быстрые изменения наблюдаются в электронике, фармацевтике, химической промышленности, производстве компьютеров, в сфере коммуникаций. В этих отраслях за счет частых научных открытий происходит обновление технологий, возникают новые фирмы, выпускающие новейшие виды товаров, что обостряет конкурентную борьбу.

Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация должна опираться на разнообразную информацию. Это позволит принимать эффективные управленческие решения. В случае, когда информации недостаточно или менеджер сомневается в ее достоверности и точности, среда становится более неопределенной, чем при наличии высоконадежной информации в достаточном объеме. Таким образом, **неопределенность** внешней среды зависит от качества информации и ее достоверности. Принятие решений, в свою очередь, усложняется с ростом неопределенности.

Уровень силы, с которой один фактор может влиять на другой во внешней среде, называют **взаимосвязанностью** факторов.

Факторы внешней среды влияют на деятельность организации, которой для выживания и достижения поставленных целей необходимо эффективно реагировать и приспосабливаться к подобным изменениям.

Различают среду **прямого и косвенного воздействия**. Среда прямого воздействия – это факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации (поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, законы и государственные учреждения). Среда косвенного воздействия представлена опосредованными факторами, способными не оказывать прямого влияния на организацию, но сказываться на ее деятельности. К факторам косвенного воздействия относятся: состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, события в других странах и др.

Все виды ресурсов организация получает через поставщиков. Работа поставщиков, выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность производственного процесса, объема выпуска, прибыль и, следовательно, улучшение позиций в конкурентной борьбе. Для принятия рационального решения о поставщиках материальных ресурсов необходимо использовать данные, касающиеся анализа цен, условий поставки и возможностей поставщиков.

Фактор «Поставщики персонала» может оказать существенное влияние на состав кадров на фирме и уровень их подготовки. Необходимых работников можно набрать по объявлению, можно воспользоваться услугами службы занятости и специализированных компаний, возможен вариант привлечения на более выгодных условиях квалифицированных кадров. Реально можно использовать деньги службы занятости для подготовки и переподготовки кадров. Все это требует хорошего знания состояния рынка и прогнозов его развития.

Потребители – фактор наиболее подвижный. В условиях насыщенного рынка вкусы и запросы их стремительно меняются. Фирма должна хорошо знать своих потребителей, анализировать причины, вызывающие те или иные изменения их поведения (изменения в доходах, семейном положении, численности и т. д.).

Важный фактор – «Государственные органы управления». Сегодня не знать законов и норм государственного регулирования, действующих и готовящихся законов, системы налогов, акцизов, пошлин – равносильно проигрышу, финансовым потерям, потере рынка.

Конкуренты являются внешним фактором, влияние которого невозможно оспаривать. Если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, организации невозможно долго продержаться на рынке. Они также могут вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал (инвестиции) и право использовать определенные технические нововведения. Конкуренция влияет также на условия работы и оплату труда внутри организации, на характер отношений руководителей с подчиненными.

Факторы косвенного воздействия обычно не влияют непосредственно на хозяйственную деятельность организаций, как факторы прямого воздействия. Тем не менее их приходится учитывать при управлении организацией. Влияние факторов среды косвенного воздействия обычно сложнее, чем среды прямого воздействия.

К основным факторам среды косвенного воздействия относят: технологию (уровень технологии с учетом достижений научно-технического прогресса), со-

стоянии экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными органами самоуправления.

Технология является одновременно внутренней переменной организации и фактором внешней среды косвенного воздействия. Технологические нововведения, связанные с результатами НТП, влияют на эффективность производства и соответственно на ценовую и качественную конкурентоспособность производимой продукции. Скорость изменения технологии в последние десятилетия возросла. Чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации должны творчески переосмысливать появление новых технологий, от которых зависит эффективность их деятельности.

Состояние экономики в конкретной стране является важным фактором для деятельности организации. В том числе возможно как отрицательное, так и положительное влияние экономических факторов на деятельность конкретных организаций. Руководство организации должно уметь предвидеть, как скажутся на операциях организации изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики в целом также влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и на способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Состояние экономики может серьезно повлиять на возможности привлечения капитала для нужд организации. Важно учитывать, что одно и то же конкретное изменение в экономике может вызвать положительное влияние на одни организации и отрицательное на другие.

Любая организация существует по крайней мере в одной социокультурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают жизненные ценности, традиции и установки, влияют на организацию. Примером такого влияния являются отношения к спорту и питанию, которые привели к распространению спортивных кроссовок и других спортивных товаров, витаминных добавок и фитнес центров.

Политические факторы. Отношение администрации, законодательных органов и судов к бизнесу непосредственно влияют на такие действия правительства, как налогообложение корпораций, установление льгот и т. д. Для компаний, осуществляющих производство или имеющих рынки сбыта в других странах, важен, например, фактор политической стабильности.

Итак, организация – это открытая система, зависящая от взаимодействия ресурсов и результатов деятельности с внешним миром. Руководитель должен учитывать внешнее окружение и его изменения для того, чтобы адаптировать внутреннюю среду к этим изменениям. Изменения, каких-либо внешних факторов неизбежно будут требовать внесения изменений во внутреннюю среду.

ГЛАВА 3. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ: КОММУНИКАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

3.1. Процесс управления как система взаимосвязанных и взаимообусловленных функций

Слово «функция» латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность. Функции управления можно определить, как виды деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом. Функции занимают одно из центральных мест в теории и практике спортивного менеджмента, так как они раскрывают его сущность и содержание отраслевой управленческой деятельности.

При всем многообразии состава управленческой деятельности можно выделить 4 основные взаимосвязанные функции управления: **планирование, организация, мотивация и контроль**. Эти функции объединены связующими процессами – **коммуникацией** (общением, обменом информацией) и **принятием решений**.

Руководство (лидерство) можно рассматривать как самостоятельную деятельность, заключающуюся в целенаправленном влиянии на людей, с тем чтобы они работали для достижения целей организации.

Функция «планирование» заключается в определении того, какими должны быть цели организации и что необходимо предпринять для их достижения. Планирование – это не одинокое действие, а постоянный процесс, так как организация существует в постоянно изменяющихся условиях внешней среды.

Функция «организация». Организовать в данном случае означает создать определенную структуру. Организация состоит из множества формальных и неформальных элементов, которые необходимо приводить в соответствие, координировать процесс решения различных задач для достижения общих целей. Работу в организации выполняют люди, поэтому другим важным аспектом функции организации является определение того, кто именно будет делать конкретную работу. Для этого руководитель специально подбирает людей, делегируя им задания и полномочия использовать ресурсы организации. Люди – субъекты делегирования, которые принимают на себя ответственность за успешное выполнение задания. Таким образом они признают себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование прав и обязанностей можно назвать средством, используя которое руководитель обеспечивает выполнение работы при помощи других людей.

Функция «мотивация». Абсолютно очевидно, что грамотно составленные планы и самая совершенная структура организации не будут иметь никакого смысла, если люди не захотят выполнять необходимую работу. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы люди выполняли работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями, соблюдаясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников. В далекие времена для этого чаще всего использовали хлыст и угрозу, реже – награду. По

мере развития общества проблеме мотивации уделялось все больше внимания. Создание положительной мотивации – важнейшая психологическая задача современного менеджмента.

Функция «контроль» тесно связана с планированием. Контроль призван заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов и тем самым создавать основу для совершенствования работы.

Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль имеют две общие характеристики: все они требуют **принятия решений** и для всех необходима **коммуникация**, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческих функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

3.2. Процесс коммуникаций

Планы нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

Менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80 % своего рабочего времени. Информация – это предмет, средство и продукт труда менеджера.

В процессе управления информация решает две основные задачи:

1. Служит особой формой связи внутри системы, обеспечивает связь системы с внешней средой.
2. Является непосредственно причиной выбора системой определенного варианта своего поведения, основой для разработки управленческого решения.

Управленческая информация представляет собой разнообразные сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы представления. Наибольшую значимость имеет та управленческая информация, которая зафиксирована на каком-либо материальном носителе с необходимыми реквизитами, позволяющими ее идентифицировать (документированная). В практике управления используется и недокументированная информация, получаемая, как правило, по каналам неформальных связей.

Деловое общение в практике менеджмента принято называть коммуникациями.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. Однако, сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.

Базовые элементы процесса обмена информацией:

1. **Отправитель** – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. **Сообщение** – собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. **Канал** – средство передачи информации.

4. **Получатель** – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Реализация данной задачи – сложный процесс, так как каждый этап является точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Этапы коммуникационного процесса:

1. **Зарождение идеи.** Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. На этом этапе идея еще не трансформирована в слова и не приобрела формы, в которой она сможет участвовать в обмене информацией. Отправитель только решил, какую идею он хочет сделать предметом обмена. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

2. **Кодирование и выбор канала.** Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту и прочее. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна.

3. **Передача.** Физическая передача сообщения, которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникации.

4. **Декодирование.** После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Однако по ряду причин получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если

получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Обратная связь. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

«Обратная связь – это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель не может думать, что все сказанное или написанное им будет в точности понято так, как он замыслил. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель, в конце концов, окажется изолированным или обманываемым».

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований, двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует) хотя и протекает медленнее, тем не менее, эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Шум. Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

3.3. Процесс принятия управленческих решений

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям. Это выбор альтернативы.

Принятие решений – составная и важнейшая часть управленческого процесса. Менеджером человека можно назвать лишь тогда, когда он принимает организационные или другие решения или реализует их через других людей.

Организационные решения – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

стью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения, принимаемые руководителем, могут быть запрограммированными и незапрограммированными.

Запрограммированное решение – реализация определенной последовательности шагов или действий, когда число возможных альтернатив (вариантов) ограничено пределами направлений, заданных организации. Например, число набираемых в спортивную школу занимающихся ограничено культивируемыми видами спорта, количеством тренерского персонала, имеющегося в штатном расписании, пропускной способностью спортивной базы. Поэтому при решении вопросов набора директор школы будет руководствоваться именно этими ограничениями.

Незапрограммированные решения реализуются в ситуациях, которые в достаточной степени новы, внутренне не структурированы, сопряжены с неизвестными факторами риска. Поэтому заранее невозможно составить конкретную последовательность шагов, и руководитель должен сам разрабатывать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных решений относится большинство творческих задач, связанных с условиями неопределенности. Например:

- как улучшить программу подготовки спортсменов высокого класса;
- как построить организационно и методически систему отбора спортсменов резерва;
- какая управленческая структура позволит максимально использовать потенциал спортивной школы.

На практике не многие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Чаще всего они находятся между этими крайними вариантами.

Процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях, или рациональный характер.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Человек делает выбор. Менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреходящей случайностью. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждение как основа

организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению.

Главное отличие **рационального решения** от решения, основанного на суждениях, состоит в том, что оно не связано с прошлым опытом. Рациональное решение основано на системном анализе существующей ситуации и логическом обосновании предпринимаемых шагов.

Управленческие решения принимаются в различных обстоятельствах: в условиях определенности, риска, неопределенности.

Решение принимается в условиях **определенности**, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности.

К решениям, принимаемым в условиях **риска**, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности.

Решение принимается в условиях **неопределенности**, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно точной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах.

ГЛАВА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Стратегическое планирование. Сущность стратегии

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство целей для всех членов организации. Планирование, как правило, осуществляется непрерывно по двум причинам. Во-первых, многие организации после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, стремятся продлить свое существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено.

Вторая причина – это нестабильность внешней среды. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в планировании и прогнозировании события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Планирование – это отслеживание траектории движения к намеченным целям.

Планирование – это процесс, результатом которого является четкая формулировка целей и определение средств и методов, при помощи которых поставленные цели могут быть достигнуты.

Планирование в организациях рассматривается как система, в нее включены разные, но взаимосвязанные друг с другом планы, а также планы разные по продолжительности.

1. Высший уровень – стратегическое планирование (долгосрочное).
2. Средний уровень – тактическое планирование (1–3 года).
3. Низший уровень – оперативное планирование.

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным или общим планом.

Принципы эффективного планирования:

1. **Полнота планирования** – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2. **Точность планирования** – при составлении планов используются методы и средства, обеспечивающие точность прогнозов.

3. **Ясность планирования** – цель и меры планирования должны иметь простые и легкие формулировки, доступные всем членам организации.

4. **Непрерывность планирования** – планирование, это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

5. **Экономичность планирования** – расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Слово «стратегия» произошло от греческого strategos, «искусство ге-

нерала». С точки зрения менеджмента стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей организации, а не конкретного индивида. На личных предприятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации. Но в большинстве случаев подобной роскоши может не быть. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире, организация должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает организации определенность и индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, а также помогает продавать изделия или услуги. Наконец, стратегические планы должны быть не только целостными и неизменными в течение длительных периодов времени, они также должны быть достаточно гибкими, позволяющими при необходимости осуществить корректировку и переориентацию.

Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Любой процесс планирования, вне зависимости от его вида, подразделяется на ряд этапов, которые группируются в следующие подфункции:

1. Целеполагание:

- установление миссии организации;
- установление целей организации.

2. Прогнозирование:

- оценка и анализ внешней среды;
- внутреннее обследование сильных и слабых сторон.

3. Собственно планирование:

- анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка стратегии.

4.2. Целеполагание в спорте

Желаемое конечное состояние, которого организация стремится достичь в определенные периоды своего существования и функционирования, выступает в качестве **целей**.

Процесс выбора, формирования и обоснования целей называется **целеполаганием** и является наиболее существенным моментом всей деятельности организации. Именно цели придают смысл и структурируют определенным образом всю деятельность организации.

Физкультурно-спортивная организация, как правило, имеет не одну, а несколько целей. К примеру, одна из них может быть связана с массовой физкультурно-оздоровительной работой, а другая – со спортом высших достижений.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности работы коммерческой физкультурно-спортивной организации путем рациональной организации труда. Однако в большинстве своем физкультурно-спортивные организации некоммерческие. В этом случае целью менеджмента является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в своих услугах.

Основание, общая цель организации, выражающая основной смысл ее существования, называется **миссией** организации. Значение миссии, которая формально выражена и осознана сотрудниками организации, трудно переоценить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для последующего процесса принятия управленческих решений. Например, сформулированная Пьером де Кубертенем миссия Международного Олимпийского Комитета (МОК) – содействовать посредством Олимпийских игр международному взаимопониманию и укреплению мира – определяет базовые ценности и цели МОК независимо от меняющихся президентов и членов МОК. Именно миссия конкретизирует статус организации и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Цели физкультурных и спортивных организаций, конкретизируя выработанные и принятые руководством и сотрудниками миссии, зависят от назначения, формы собственности, размера и других факторов. Так, коммерческие физкультурно-спортивные организации ставят основной целью получение прибыли за счет более полного удовлетворения потребностей своих потенциальных потребителей. Учебные организации – дать знания, обеспечивающие высокий уровень подготовки молодых специалистов. Оздоровительные организации – повысить уровень здоровья и снизить заболеваемость за счет использования специфических средств физической культуры и спорта и т. д.

Различают три типа организационных целей:

- официальные;
- оперативные;
- операционные.

Официальные цели определяют общее назначение организации, как это описывается в уставе или положении об организации, а также заявляется публич-

но руководителем. Как правило, они абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах. Они оправдывают существование организации перед обществом, имеют внешнюю направленность и выполняют важную защитную функцию, создают организации благоприятный имидж. Однако по этим целям трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Оперативные цели исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать независимо оттого, что было заявлено в официальных целях. Эти цели имеют внутреннюю направленность, они важны для членов организации и обычно мало известны внешнему миру. Формой их выражения является план работы организации.

Операционные цели еще более специфичны и более измеряемы, чем оперативные. Они направляют поведение и по ним дают оценку работе. Они разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах, выступают в форме конкретных заданий отдельным исполнителям и рабочим группам.

Функции целей. Цели оправдывают существование, законность организации как для работающих в ней людей, так и для общества. Через цели люди определяют, подходит им организация или нет. Уход работников с обанкротившегося предприятия ликвидирует это предприятие. Цели нередко помогают предприятию избежать закрытия или ликвидации в условиях быстро меняющихся условий на рынке, общественного мнения (например, экологически вредные предприятия). Цели не только привлекают людей в организацию, но и ограничивают деятельность членов организации, регулируют ее поведение.

Цели являются главным мотиватором, направляют поведение людей, удовлетворяя их потребности. Так, выход предприятия на лидирующие позиции в отрасли удовлетворяет и материальные (повышение оплаты труда), и моральные потребности (гордость за организацию) работников.

Цели уменьшают неопределенность, разъясняя людям, что организация преследует в своей деятельности. Ставя цель обойти конкурентов, организация устраняет неопределенность в своей организационной миссии, а ее члены получают четкое представление о том, за какие действия они будут вознаграждены.

Цели помогают организации познавать и приспосабливаться к окружающей действительности. По целям можно ориентироваться в движении, сравнивать себя с другими, определять соответствие требованиям.

Цели становятся инструментом управления, когда они:

- определены или сформулированы;
- известны работникам;
- приняты ими к исполнению.

Формулирование целей – процесс очень сложный. Качество цели определяет судьбу организации, ее успех или неудачу. Поэтому к этому процессу предъявляются определенные требования.

Важной характеристикой цели является ее достижимость и реалистичность. Недостижимые, нереалистичные цели не могут мотивировать исполнителей, а лишь отбивают желание что-либо делать для их достижения. Легко достижи-

мые цели наоборот обладают слабой мотивацией. Для исполнителя цели должны быть понятны и недвусмысленны, измеримы и ограничены по времени. Иначе исполнитель рискует все время возвращаться к начальной точке действий. Цель должна мотивировать действия исполнителя в правильном направлении, а также быть формулируема и формализуема. Все это усиливает ее воздействие и повышает обязательство по отношению к ней.

Устная установка целей не оставляет следов и легко забывается. Записанная документально и исчисляемая цель позволяет более точно ориентироваться на ее исполнении и результативности. Цели индивидов, групп и организации в целом должны быть совместимы. Это помогает избежать конфликтов между людьми и подразделениями. Неприемлемость цели ведет к ее невыполнению, волюнтаризму, возмущению. По этой причине формулирование цели может потребовать значительных усилий по согласованию, переговорам и убеждению сторон. Цели необходимо связывать с системой вознаграждения. Они должны быть оценены. Понимание работником стоимости цели способствует поддержанию ее эффективности.

Если рассматривать целеполагание на примере спортивной деятельности, то в этой сфере оно имеет свои особенности, связанные со спецификой управленческой деятельности тренера. В качестве стратегической цели деятельности выступает спортивный результат, способный обеспечить завоевание медалей на конкретных соревнованиях. Квалифицированный тренер должен уметь прогнозировать результаты. От правильности и точности прогноза зависит не только успех, но и сама методика подготовки. Таким образом, ставя перед собой цель – завоевание медали какого-либо достоинства, тренер должен прогнозировать, какой результат должен показать его спортсмен, то есть планируемый результат.

4.3. Прогнозирование

После установления своей миссии и целей руководство должно начать прогностический этап процесса стратегического планирования.

Прогнозирование – это метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения.

Первым шагом прогнозирования является **оценка и анализ внешней среды**. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.
2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы.
3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения целей при корректировке плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого составители стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли организация внутренними силами. Процесс, при помощи которого осуществляется прогноз внутренних проблем, называется **внутренним обследованием сильных и слабых сторон** организации. Обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

С целью упрощения, в обследование рекомендуется включить пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также имидж организации.

Спортивное прогнозирование – это научное предвидение перспектив развития спорта на основе знания объективных законов и анализа действительного его состояния.

Важность разработки проблемы прогнозирования в области спорта обусловлена рядом причин:

- значительным повышением политической и социальной значимости спорта;
- необходимостью поиска новых путей подготовки квалифицированных спортсменов;
- дальнейшее повышение массовости физической культуры и спорта в стране;
- значительным усложнением и увеличением масштабов физкультурного движения;
- самой структурой и функциями спорта.

В основе прогнозов лежат те методы, которые сопровождают каждое научное исследование: анализ и синтез, дедукция и индукция, наблюдение, эксперимент, систематизация и классификация, интуитивное предвидение и гипотеза, аналогия.

Этап прогнозирования в спорте, кроме определения предполагаемого уровня результата, обеспечивающего победу на соревнованиях, включает в себя определение должной (необходимой) структуры подготовленности, которая, по мнению тренера, обеспечит запланированный результат. Это могут быть показатели работоспособности, функциональной подготовленности, уровень развития общих и специальных качеств, состояние функциональных систем организма спортсмена, психологические особенности и психическая готовность, показатели технической и тактической подготовленности и т. д. Естественно, что уровень достижения этих показателей выступает в качестве промежуточных целей, которые должны быть достигнуты в установленные сроки. Для этого необходимо определить не только сами показатели, но и критерии их оценки.

4.4. Собственно планирование

На данном этапе стратегического планирования выделяют четыре шага: анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка стратегии.

При анализе стратегических альтернатив необходимо ответить на ряд вопросов: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?» Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы:

1. **Ограниченный рост.** Цели устанавливаются как в прошлом периоде, с незначительными корректировками. Статичные отрасли со статичной технологией, руководство не любит перемен и риска.

2. **Рост.** Значительное превышение уровня целей над их уровнем в предыдущем периоде. Динамичные отрасли, руководство может стремиться к разнообразию продукции и услуг.

3. **Сокращение.** Последнее средство. Варианты: ликвидация, отсечение лишнего (отделение от себя некоторых подразделений и видов деятельности), сокращение и переориентация (сокращение количества операций до более управляемого).

4. **Сочетание.** Крупные фирмы, действующие в нескольких отраслях.

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной стратегии, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Наступает следующий шаг – **выбор стратегии.**

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Цель устанавливает, что организация хочет достичь и когда она хочет получить желаемый результат. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать. **Реализация стратегии** должна предусматривать решение следующих проблем:

- разработку тактики реализации;
- выработку определенной политики;
- разработку процедуры;
- определение правил для решения конкретных ситуаций;
- формирование бюджета;
- процедуру управления по целям.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. **Политика** представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. **Процедуры** предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. **Правила** точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни – сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Этап планирования в спорте включает в себя планирование подготовки, определение объемов тренировочной работы, их соотношение по зонам интенсивности, распределение в различных циклах подготовки, применение медикаментозных, психологических и других методов воздействия. Кроме этого, устанавливаются конкретные сроки контроля и коррекции планируемых показателей. Такой план дает, кроме прочего, полное представление о тех ресурсах, которые должны быть задействованы в подготовке спортсмена.

4.5. Организация как функция построения и оптимизации структур

Даже детально продуманный и составленный план еще не может гарантировать успешного достижения поставленных целей перед спортивной организацией. Для этого необходима мобилизация всех ресурсов. Важную роль играет рациональная постановка дела, суть которой сводится к построению структуры организации и адекватному распределению полномочий среди исполнителей и сотрудников. В теории управления именно эти аспекты составляют основное содержание функции организации.

Функция организации реализуется через административно-организационное управление, которое предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям (структура организации)
2. Делегирование полномочий.

Под структурой организации понимаются логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей (подразделений), построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Можно выделить основные принципы формирования структур:

1. **Оптимальность.** Организационная структура управления не должна содержать в себе слишком большого числа звеньев, как по вертикали, так и по го-

ризонтали, поскольку, чем больше звеньев, тем труднее координировать их деятельность. В то же время звеньев не должно быть мало, поскольку в этом случае на каждое звено падает слишком большая нагрузка.

2. Оперативность. Организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы все распоряжения выполнялись оперативно. Одно из условий этого – минимальное количество посредников между руководителем, отдающим распоряжения, и их непосредственным исполнителем.

3. Экономичность. Организационная структура управления должна быть устроена таким образом, чтобы затраты на содержание управленческого аппарата окупались и не были слишком значительными.

4. Надежность. Организационная структура управления должна действовать без перебоев, например, при передаче информации, в том числе и распоряжений. Кроме того, она должна быть достаточно гибкой, то есть обладать способностью перестраиваться в зависимости от ситуации и актуальных задач.

Делегирование как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение. Ответственность не может быть делегирована. Зачастую можно столкнуться с ситуацией, когда начальник берет на себя всю полноту ответственности. Естественно, подобное сосредоточение властных полномочий может себе позволить только уверенный в себе человек, считающий себя (и действительно являющийся) высококомпетентным. Однако с точки зрения эффективности, более рациональным было бы равномерное распределение полномочий: руководителю необходимо делегировать некоторые из своих обязанностей подчиненным, то есть дать им право самостоятельно решать определенные вопросы.

Полномочия всегда ограничены. Внутри организации их пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передающимися подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже когда это необходимо для выполнения делегированных задач. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказам начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере, на долгий срок.

Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации.

4.6. Разновидности структур, их достоинства и недостатки

В менеджменте выделено четыре наиболее распространенных организационных структур управления.

Линейная организационная структура. Данная структура управления характерна для мелких и средних организаций, которые осуществляют производство товаров и услуг, не характеризующееся особой сложностью.

При линейной структуре каждое подразделение имеет только одного руководителя, на которого возлагаются полномочия принятия всех управленческих решений; этот руководитель подчиняется лишь вышестоящему руководителю и т. д. Другими словами, в рамках линейной организационной структуры подчиненные зависят только от своего руководителя: вышестоящий орган управления не имеет права отдавать им распоряжения без согласования с непосредственным руководителем.

Среди **преимуществ** можно отметить:

- в основе этой системы лежит один канал коммуникации – канал между руководителем и подчиненным, исполнитель не должен согласовывать распоряжения, которые исходят от разных органов управления и могут вступать в противоречие друг с другом;

- обеспеченность распоряжений, получаемых исполнителем, всеми необходимыми ресурсами;

- персональная ответственность руководителя за результаты принимаемых им решений.

Недостатки линейной структуры управления:

- к руководителю выдвигаются слишком высокие требования, поскольку управление подразделением предполагает высокую компетентность в тех сферах деятельности, которой занимаются подчиненные;

- линейная структура на больших предприятиях приводит к тому, что менеджеры высшего уровня оказываются перегруженными: им приходится иметь дело с огромными массивами информации, вступать в контакты с большим количеством людей. Это может приводить к серьезным задержкам в принятии управленческих решений.

Функциональная организационная структура. В рамках функциональной структуры принятие управленческих решений распределяется между функциональными руководителями, которые отвечают за принятие решений в той области, которая относится к их компетенции. Эти решения передаются в подразделения или конкретным работникам, которые воплощают их в жизнь.

Преимущества функциональной структуры управления:

- функциональная структура помогает преодолеть недостаток линейной структуры, поскольку принятие решений в каждой из областей деятельности возлагается на специалистов, которые компетентны в определенной сфере деятельности, а поэтому могут принимать более взвешенные и обоснованные решения. Линейная структура этого обеспечить не может, поскольку линейный руководитель не может знать всего;

– руководители подразделений в этом случае освобождаются от принятия решений и могут сосредоточиться исключительно на управлении производством;

– функциональная структура снижает потребность организации в специалистах широкого профиля, которые встречаются достаточно редко. Это приводит к упрощению и решению ряда очень существенных проблем кадровой политики.

Недостатки функциональной структуры управления:

– очень трудно координировать решения, принимаемые функциональными подразделениями. Могут возникать ситуации, когда решения, принятые разными функциональными службами, будут противоречить друг другу. Это обращения в данные службы связи с необходимостью изменить сущность решений;

– мотивация работников снижается, поскольку каждый из них подчиняется одновременно нескольким функциональным руководителям. Появляется возможность избежать ответственности. С другой стороны, функциональный руководитель не всегда может в достаточной мере проконтролировать действия своих подчиненных;

– процедура принятия решений оказывается более длительной, в том числе и из-за необходимости согласовывать их с другими функциональными службами.

ГЛАВА 5. МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Основополагающие понятия теорий мотивации

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

Чтобы понять смысл современных теорий мотивации, необходимо сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Нет общепринятой классификации потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и т. д. Первичные потребности заложены генетически.

Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Вторичные потребности обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Вознаграждение имеет относительный характер и по-разному оценивается людьми. «Шестерка» на экзамене для заядлого троечника будет восприниматься как подарок судьбы, в то же время для отличника это станет разочарованием. Точно так же для обеспеченного человека деньги могут не стоять на первом месте в плане вознаграждения. Для него более ценным может стать дружеское общение, социальный статус, популярность и т. п.

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, дружба и общение, возникающие в процессе работы).

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, руководитель должен установить, каковы потребности работников.

5.2. Современные теории мотивации: содержательные теории и процессуальные теории

Современные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные. Суть содержательных теорий мотивации можно свести к установлению руководством потребностей работников и использование этих знаний для реализации целей организации. Не оспаривая существование потребностей как мощного мотивационного фактора, авторы процессуальных теорий исходят из того, что поведение человека определяется его восприятием и ожиданиями, а также зависит от избранного типа поведения.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. К ним относят: пирамиду потребностей А. Маслоу, двухфакторную теорию потребностей Ф. Герцберга, теорию потребностей Д. МакКлелланда.

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, А. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. **Физиологические потребности** являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе.

2. **Потребности в безопасности и уверенности в будущем** включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является поиск надежной работы.

3. **Социальные потребности**, иногда называемые потребностями в причастности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. **Потребности в уважении** включают потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. **Потребности самовыражения** – потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Согласно теории А. Маслоу, все вышеуказанные потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, оказывают влияние на поведение человека прежде, чем потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Основная критика теории А. Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Руководитель обязан учитывать, что мотивация должна определяться широким спектром потребностей. Для современного человека физиологические потребности и потребности в безопасности играют незначительную роль, более значимым фактором мотивации служит удовлетворение потребностей высших уровней. Так, исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и также работающего, будет в первую очередь определяться потребностью в признании, социальными потребностями и потребностью в безопасности.

Другой моделью мотивации, основывающейся на потребности высших уровней, была теория **Д. МакКлелланда**, который считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управленческая деятельность часто притягивает людей с данной потребностью, поскольку она предоставляет возможность в полной мере проявить и реализовать свой потенциал.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностями в уважении и самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с развитой **потребностью причастности** будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга базируется на потребностях человека. Согласно данной теории существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе и факторы, мотивирующие к работе.

Факторы, удерживающие на работе, получили название **гигиенические факторы**: административная политика организации, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными.

Факторы, мотивирующие к работе, получили название **мотивационные факторы**: достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Ф. Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности человека своей работой, но, если они представлены в достаточном объеме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности. Ф. Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. С другой стороны, действительно она является мотиватором лишь до определенного момента.

Более современные **процессуальные теории мотивации** основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Если содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, то процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: **теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера – Лоулера**.

Согласно **теории ожиданий**, ожидания человека – это субъективная оценка вероятности наступления определенного события, которая является мощным фактором мотивации деятельности. Скажем, окончание вуза у многих студентов ассоциируется с хорошей работой в будущем; выполнение серьезного проекта – с продвижением по службе. Именно эти ожидания становятся определяющими для поведения человека на определенном этапе. Теория ожиданий указывает на важность 3 взаимосвязей:

- 1) затраты труда – результат;
- 2) результат – вознаграждение;
- 3) вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением.

Все три взаимосвязи играют важную роль в мотивации поведения. Ожидания в отношении «затраты труда – результат» являются мотивацией для затрачен-

ных усилий с целью получения конкретного результата. В качестве примера можно привести ожидания спортсмена, что дополнительные тренировки приведут к росту результатов. Но, если люди начинают понимать, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигнутыми результатами нет, то мотивация слабеет. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи. Спортсмен может ожидать, что, если он будет усиленно тренироваться и регулярно участвовать в соревнованиях, это позволит ему повысить свой разряд. Люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении **«результат – вознаграждение»** – это ожидание определенного (конкретного и индивидуального) вознаграждения в ответ на достигнутый результат. Например, ожидания спортсмена, что рост результатов приведет к его включению в состав сборной команды. Как и в первом случае, если спортсмен не будет чувствовать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация будет слабеть.

Важную роль в мотивации играет и **«вознаграждение – удовлетворение»**. У каждого человека потребности и ожидания в отношении вознаграждения различны. Включение спортсмена в сборную команду, но только в качестве запасного может и негативно отразиться на его мотивации занятий спортом, так как он ожидал большего признания своего таланта. Следовательно, если удовлетворенность вознаграждением невелика, то мотивация и в этом случае будет слабеть.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Руководитель (тренер команды) должен уметь сопоставлять предполагаемые вознаграждения с потребностями сотрудников (спортсменов) и приводить их в соответствие. Он должен уметь установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением, при этом последнее может даваться только за эффективную работу. Очень важно (в том числе и в сфере спортивной деятельности) сформировать высокий, но вместе с тем реалистичный уровень результатов, который может быть достигнут подчиненными. Оценка работниками своих сил и возможностей во многом зависит от ожиданий самого руководителя. Если тренер ожидает от спортсмена выдающихся результатов в будущем, то у того намного больше шансов добиться высокого результата, чем если бы тренер не верил в своего ученика, считая, что тот попусту тратит время и силы.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, объясняет **теория справедливости**. Данная теория утверждает, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения за выполненную работу к затраченным усилиям, а затем соотно-

сят его с вознаграждением других людей за аналогичную работу. Если подобного рода сравнения показывают несправедливость, то такое положение дел приводит к психологическому напряжению.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им не доплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры зарплаток сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера – Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они полагают, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

5.3. Контроль как функции управления

Важное место в работе спортивного руководителя занимает функция контроля. **Контроль** – процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Его

основная задача – определить, верно ли были приняты решения в процессе планирования, организации намеченной работы, мотивации исполнителей, а также установить необходимость корректирующих действий, если были обнаружены отклонения от намеченных целей. Часто реализация даже самых хороших планов значительно отличается от первоначального замысла. Это происходит потому, что внешняя среда обладает неопределенностью (законодательство, действия конкурентов, изменения технологии, социальных ценностей и многое другое), и по этой причине любые планы через какое-то время могут стать нереальными. Неопределенностью обладают и факторы внутренней среды организации (цели, структура, люди и др.). Хорошо продуманная структура организации на деле может привести к серьезным конфликтам между отдельными подразделениями. Особенно трудно прогнозировать поведение людей на введение новых правил, инструкций. В силу разных причин люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности.

Особенностью управленческого труда является то обстоятельство, что незамеченные вовремя проблемы или допущенные ошибки имеют тенденцию стремительного роста и достаточно скоро могут привести к ситуации, когда их устранение уже может быть и невозможно. Так, например, ошибка, допущенная в подсчете доходов и расходов спортивной фирмы, может определить неправильный выбор стратегии, что повлечет дальнейшую цепь ошибок и, в конечном итоге, крах организации.

Поэтому одним из факторов необходимости контроля является предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Важная сторона контроля – это поддержание всего того, что является успешным в деятельности организации. Сравнивая планы и их реальное воплощение в жизнь, руководителю несложно определить не только просчеты, но и реальное продвижение организации вперед к намеченным целям. Поэтому фактором необходимости контроля является поддержание успеха.

По времени осуществления выделяют: предварительный, текущий и заключительный контроль. По форме осуществления все эти виды контроля схожи.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала деятельности. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения соответствующих должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных, квалифицированных сотрудников. Этот вид контроля весьма важен, так как именно люди являются основным внутренним фактором деятельности любой организации. Допущенные ошибки на этом этапе контроля могут дорого обойтись в будущем. Любой тренер знает по опыту, что неудачно проведенный набор в группы начальной подготовки может свести на нет всю многолетнюю дальнейшую работу.

Предварительный контроль **материальных ресурсов** осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества используемых материалов и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям (например, выбор такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям).

Важнейшим средством предварительного контроля **финансовых ресурсов** является бюджет (бюджет дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут).

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ. Как правило, его объектом являются подчиненные сотрудники (в спорте – спортсмены). На практике текущий контроль проводится в форме регулярной проверки работы подчиненных, обсуждения возникающих проблем, предложений по совершенствованию работы. Текущий контроль за деятельностью работников осуществляет непосредственный начальник. Особенностью этого вида контроля является установление четкой обратной связи.

Заключительный контроль проводится после завершения работ, суть его – сравнение полученных результатов с требуемыми нормативами. Видом заключительного контроля являются экзамены в вузе после окончания семестра, государственные экзамены после завершения учебы. Заключительный контроль выполняет две важные функции: позволяет руководству организации собрать информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы будут проводиться в будущем; получить информацию для усиления мотивации, чтобы сформировать у сотрудников организации будущие ожидания о существовании связи между фактическими результатами работы и вознаграждением. Продолжая наш пример, напомним, что именно результаты сессии являются основанием для назначения как обычных, так и повышенных стипендий.

Процесс контроля состоит из трех этапов: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними достигнутых результатов и принятие необходимых корректирующих действий.

Выработка стандартов и критериев заключается в установлении конкретных показателей, при помощи которых измеряются цели организации. Традиционными показателями результативности работы коммерческих организаций являются прибыль и объем продаж. Не все цели организации можно выразить в конкретных количественных показателях (например, качество воспитательной работы в ДЮСШ). Поэтому на практике весьма часто наряду с количественными показателями используют и косвенные, позволяющие контролировать отдельные цели организации. Например, снижение или рост числа увольнений в организации является косвенным показателем, позволяющим в определенной степени судить о моральном климате. Применение косвенных показателей не всегда позволяет объективно судить о реально происходящих событиях. Продолжая вышеприведенный пример, можно заметить, что настоящей причиной резкого роста увольнений (или, наоборот, полного их отсутствия) может являться плохое

состояние экономики страны или, например, мировой финансовый кризис. По аналогии, повышение конкурса в вузы может быть связано не столько с престижностью профессий для молодежи, сколько негативным отношением юношей к службе в армии, а снижение конкурса – с демографической ситуацией в стране.

Следующий этап **сопоставления достигнутых результатов с установленными стандартами** включает:

1. **Определение масштаба допустимых отклонений.** Руководство организации устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намечаемых не должно вызывать тревоги и применения корректирующих действий. В спортивной практике, как правило, планируя выступление на соревнованиях, также устанавливают допустимые отклонения (например, занять место не ниже третьего; завоевать путевку в финал и т. п.). Примерно так же тренер в индивидуальных видах спорта планирует результаты спортсмена на конкретное соревнование, спортивный сезон. Определение масштаба возможных отклонений – вопрос серьезный, так как слишком большой масштаб может отразиться на деятельности всей организации, а слишком маленький заставляет уделять контролю много времени, т. е. постоянно вмешиваться в процесс деятельности как отдельных сотрудников, так и организации в целом. Суть рационального контроля заключается в том, что он должен срабатывать при наличии существенных отклонений от установленных стандартов. Важно уметь видеть действительно серьезные отклонения от стандартов. На практике отклонение от стандарта при изготовлении, например, дешевой детали (скажем, при сборке автомобиля) может оказаться более значимым, чем снижение прибыли за неделю всего завода.

2. Измерение результатов осуществляется с целью установления соответствия их стандартам. Это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Измерение результатов начинается с установления единицы измерения, соответствующей стандарту (например, для стандарта «прибыль» единицей измерения обычно служат деньги, %). Важную роль играют частота и точность измерений. На практике невозможно измерить (а значит, проконтролировать) всю продукцию любой организации. Например, нельзя проконтролировать каждую таблетку фармацевтической фабрики. Поэтому контрольные измерения должны проводиться настолько часто, чтобы обеспечить высокую эффективность работы организации.

В области спорта весьма часто контрольными испытаниями служат соревнования после определенного этапа подготовки спортсмена. Для тренера важно установить наиболее приемлемую частоту проведения контрольных испытаний (помимо соревнований, это могут быть различного рода тесты, функциональные обследования). Измерение результатов иногда процедура дорогостоящая, по этой причине следует отказаться от мысли, что измерять надо все и как можно точнее.

3. Сбор и оценка информации о результатах измерений. Для эффективного действия системы контроля целесообразно доведение до сведения работников организации как самих стандартов, так и реальных результатов работы. В отдельных случаях к разработке стандартов подключают исполнителей. Информация

оценивается с позиций ее важности, точности и своевременности с целью принятия решения о необходимости действий.

Заключительный этап в процессе контроля – **принятие корректирующих действий**. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

1. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. Процесс контроля все равно следует продолжать.

2. Если возникли серьезные отклонения, необходимо понять их причины и добиться возвращения организации к правильному образу действий. Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации или усовершенствования функций управления. Кроме того, опытный менеджер должен избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, но в долгосрочном влекут за собой большие затраты.

3. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными и нуждаться в пересмотре.

Эффективный контроль определяется следующими характеристиками:

– **стратегическая направленность**. Контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими;

– **ориентация на результаты**. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией;

– **соответствие делу**. Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать важную информацию;

– **своевременность**. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов;

– **гибкость**. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспособляться к происходящим изменениям;

– **простота**. Наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее;

– **экономичность.** Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

Одним из **негативных последствий воздействия системы контроля** на персонал организации является поведение, ориентированное на контроль: сотрудники всячески подчеркивают работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегают теми, где подобных измерений не проводится.

Другой негативный поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию.

Рекомендации по уменьшению негативных последствий воздействия контроля на поведение сотрудников:

- установка осмысленных стандартов, полно и объективно отражающих деятельность сотрудников;
- установка двустороннего общения;
- избегание чрезмерного контроля;
- установление достижимых стандартов;
- вознаграждения за достижение стандартов.

ГЛАВА 6. РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ОСНОВНОЙ СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

6.1. Роли руководителя

Влияние руководителя, в том числе и низшего звена – тренера, на формальные и неформальные группы определяется личностными и профессиональными качествами и теми ролями, которые они играют в организации.

Межличностные роли руководителя заключаются в том, что он выступает:

- в роли главного руководителя, и именно ему принадлежит prerogative устанавливать цели организации, выработать стратегию достижения этих целей; организовывать работу и мотивировать работников; организовывать групповую деятельность;

- в роли лидера, т. е. человека, который не только по должности является руководителем, но и по своему социально-психологическому статусу может повести за собой коллектив;

- в роли координатора всех работ между соподчиненными подразделениями, функциональными подразделениями и отдельными сотрудниками.

Информационные роли руководителя проявляются в том, что он является:

- приемником информации, то есть человеком, который принимает всю информацию, которая поступает как «извне», так и «изнутри» организации;

- интерпретатором информации, то есть человеком, который рассматривает, сортирует и толкует (объясняет, воспринимает, интерпретирует) поступающую по многочисленным каналам внешнюю и внутреннюю информацию;

- распространителем информации, передавая ее по информационным каналам нижестоящим или другим подразделениям и сотрудникам;

- представителем информации, так как именно руководитель передает и представляет необходимую информацию об организации и ее особенностях в вышестоящие инстанции, а также во внешнюю среду.

Роли принятия решений являются наиболее важными, при помощи них руководитель собственно и организует деятельность руководимой им группы или организации. Эти роли проявляются в том, что руководитель:

- выступает в роли предпринимателя, то есть человека, идущего на риск, впитывающего все новое, определяющего неизвестные, но, по его мнению, перспективные пути и формы развития;

- устраняет различного рода нарушения, отклонения, изменения и так далее, возникающие в процессе выполнения работ или в отношениях между людьми и подразделениями;

- распределяет ресурсы организации (финансовые, материальные, людские, временные и т. д.), которыми обладает организация и которые он задействует в соответствии с выработанной стратегией и тактикой достижения поставленных целей;

– представляет интересы организации во внешней среде и ведет многочисленные переговоры от ее имени и для ее блага.

Совокупность личностных, психологических, социально-психологических и профессиональных качеств, влияющих на эффективность и действенность управления, выражается категорией социально-профессионального статуса руководителя.

Основным компонентом, определяющим социально-профессиональный статус руководителя, является его общекультурный и интеллектуальный уровень. Именно он определяет способность руководителя к аналитическому мышлению, его кругозор, умение увидеть весь объект управления как систему.

Второй блок социально-профессионального статуса определяет и характеризует уровень общей теоретической подготовки. В сфере спорта, как в никакой другой, тесно связаны педагогические, медицинские, физиологические, психологические, социологические, биомеханические, философские и другие аспекты подготовки спортсменов. Однако любые виды спорта, как и любая работа, имеют свои, только им присущие особенности.

Следующий компонент, характеризующий профессиональный уровень руководителя, называется специальной теоретической подготовкой. Он включает в себя знания в конкретной предметной области, в которой специализируется управленец. Если руководитель хочет быть успешным, он должен знать специфические особенности видов спорта и умело использовать эти знания в своей деятельности. Поэтому понятие «специализация» существует не только в видах спорта, но и в подготовке руководителей, тренеров, инструкторов и других сотрудников.

Четвертый блок социально-профессионального статуса характеризует практические умения и навыки руководителя. Необходимо подчеркнуть, что речь идет не только и не столько о спортивных умениях и навыках тренера или директора школы. Когда мы говорим о практических умениях и навыках руководителя, мы подразумеваем управленческие умения и навыки. Они включают в себя:

- умение организовать работу группы или отдельных спортсменов;
- умение планировать и распределять работу в различных циклах и фазах подготовки;
- умение контролировать подготовленность ученика и уметь анализировать и интерпретировать полученную информацию;
- навыки анализа и принятия на его основе адекватных и эффективных управленческих решений.

Управленческие умения и навыки включают в себя все аспекты, которые рассматривают современные управленческие технологии – спортивный менеджмент и маркетинг.

В процессе многолетней работы у каждого тренера складывается характерный для него стиль руководства, управления командой или отдельными спортсменами.

6.2. Стили руководства

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью оказания на них влияния и побуждения к достижению поставленных перед организацией целей. Под стилем понимают повторяющиеся особенности, типичные черты, формы выражения. Выделяют три основных стиля работы: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный, или директивный, стиль работы тренера характеризуется полным его единоначалием, единоличным принятием решений, стремлением оставить за собой исключительное право поощрять и наказывать. Все руководящие воздействия тренера-автократа принимают форму приказа, ультимативных распоряжений. Какие-либо отклонения, неточности при их выполнении, проявление инициативы и самостоятельности вызывают реакцию в виде взысканий, наказаний, выговоров, лишения льгот и т. д. Такой тренер тщательно и строго контролирует всю деятельность и поведение спортсменов, но не с целью проявить заботу о них, помочь им, а с единственным стремлением – все сделать для того, чтобы не сорвать выполнение поставленной задачи.

Тренеры с директивным стилем управления обычно с симпатией относятся к тем, кто не возражает им ни в чем и согласен с любыми их предложениями. В общении с остальными своими учениками и с коллегами тренеры-автократы держатся на расстоянии, а если и допускают вербальные контакты, то только кратковременные, часто переходящие в грубость, несдержанность, бестактность. Естественно, что такой стиль руководства создает в спортивном коллективе нездоровый психологический климат и конфликтные ситуации.

Демократический стиль руководства характеризуется передачей тренером части своих полномочий и функций членам коллектива или своим помощникам. Для принятия тех или иных решений тренер-демократ привлекает весь коллектив или актив, обсуждая и согласовывая с ним все предложения. Развивая дискуссию и обсуждая вопросы, касающиеся деятельности коллектива, он развивает деловую личную инициативу и самостоятельность у своих подопечных, не пересекая ту грань, за которой он может оказаться у них на поводу. Коллективно обсуждая те или иные проблемы, тренер-демократ делает это не ради формы. Он действительно желает знать мнение спортсменов, чтобы учесть его, принимая решение. Вместе с тем, ответственные и срочные дела, требующие немедленных действий, тренер выполняет сам.

В общении с учениками у тренера, пользующегося коллегиальными методами управления, отсутствует диктаторский тон, нет раздраженности и нервозности. Контролируя деятельность членов коллектива, он старается сосредоточить свое внимание на главном, не переходя на мелочную опеку. В отношениях с людьми объективен и справедлив, деликатен, доброжелателен, всегда доступен для контакта в работе. Не боится конкуренции, а в своем окружении предпочитает видеть квалифицированных специалистов.

Либеральный стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством тренера в процесс управления командой. Такой руководитель находит-

ся в стороне от того, чем занимаются все ее члены. Контроль за деятельностью подчиненных он осуществляет от случая к случаю, основное его назначение заключается в снабжении их информацией и посредничестве между своим коллективом и другими, что мешает ему знать внутренние процессы взаимодействия. Требования, советы, рекомендации в общении с учениками у тренера-либерала отсутствуют, их заменяют просьбы и уговоры. Любые объяснения нарушения дисциплины, невыполнения задания он принимает без критической оценки.

В жизни редко встречаются тренеры, деятельность которых четко укладывалась бы в рамки одного стиля руководства. Обычно в своей работе любой тренер применяет все три стиля, но выраженность каждого из них бывает различной. Преобладание одного или двух из них характеризует тот или иной индивидуальный подход к руководству.

Индивидуальный стиль управления обусловлен личностными качествами тренера, его поведением, тоном голоса, каким отдается распоряжение, внешним видом; необходимостью, разумностью приказов и их своевременностью, психическим состоянием спортсменов. Если тренеру присущи такие качества, как высокомерие, тщеславие, предвзятость в оценках людей, грубость, безразличие к ним, то негативное отношение сначала возникает к его личности, а затем ко всему, что исходит от него, и в итоге станет длительным и стойким. Выполнение любого его приказа в таких случаях явно или скрыто саботируется, а если и выполняется, то безответственно, с сарказмом и презрением со стороны спортсменов.

Позитивное отношение спортсменов к личностным качествам тренера оказывает стимулирующее воздействие на оперативность и четкость выполнения тренерских указаний, положительное восприятие методов его руководства. Даже эмоциональные срывы, если они кратковременны, не способны вызвать отрицательного отношения к методу его управления, поскольку спортсмены понимают, что раздражительность не свойственна наставнику и вызвана чрезвычайными обстоятельствами.

На отношение спортсменов к манере руководства тренера оказывает воздействие своевременность и разумность его руководящих указаний. Способность отдавать такие распоряжения, которые соответствуют ситуации, времени и приводят спортсмена или команду к успеху, создает авторитет тренеру. Спортсмены стараются передать ему всю инициативу, считая, что все сказанное и сделанное обернется пользой для команды. Но в этом кроется опасность самоустранения спортсменов от принятия каких бы то ни было решений. Перед тренером в таком случае встает проблема развития личности подчиненных, борьбы с социальным инфантилизмом, неумением вести себя в той или иной ситуации и принимать самостоятельные решения.

6.3. Типы власти и их эффективность

Для того, чтобы эффективно управлять, руководителю в дополнение к формальным полномочиям требуется власть, так как он зависит от людей как внутри организации, так и вне ее: любой руководитель зависит от своего непосредствен-

ного начальства, подчиненных, коллег. По сути дела, эти группы представляют собой часть окружающей среды руководителя. Без содействия, без помощи и поддержки окружающей среды руководитель не в состоянии выполнять свои функции.

Власть – это возможность воздействия на действия других. В дополнение к формальным полномочиям управляющему требуется власть. Без необходимой величины власти воздействовать на тех, от кого зависит результативность деятельности, управляющий будет не в силах продуктивно управлять компанией.

Власть может приобретать разнообразные формы, но все они основаны на вере исполнителя в то, что от влияющего зависит удовлетворение или не удовлетворение его потребностей. В связи с этим можно выделить пять основных форм власти:

- 1) власть, основанная на вознаграждении;
- 2) власть, опирающаяся на принуждение;
- 3) экспертная власть;
- 4) эталонная власть;
- 5) законная власть.

Власть, основанная на вознаграждении. При этом типе власти подчиненный убежден, что руководитель имеет возможность через материальное или другое вознаграждение удовлетворить его насущные потребности и интересы. По сути дела, эта власть основана на положительном подкреплении производственных усилий. Правда, при этом возникает две проблемы:

– какие усилия относятся к сфере выполнения служебных обязанностей и какие – вне их. Ведь дополнительное вознаграждение должно поощрять именно дополнительные усилия, заработная плата – основные.

– ограниченность ресурсов любой организации, любого руководителя не позволяет широко использовать этот метод поддержания властных полномочий.

Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что управляющий может его наказать, лишить чего-либо, доставить неприятности, проблемы. Эта форма власти недостаточно эффективна, так как ограничивает творчество, инициативу, независимость, самостоятельность подчиненных.

Экспертная власть. Подчиненный считает, что его руководитель является профессионалом (экспертом) более высокого уровня, чем он сам и поэтому его мнение (приказание) следует принимать, ибо оно правильно и может принести выгоду и пользу общему делу. Кстати, именно поэтому многие специалисты говорят о том, что уровень руководителя должен быть «выше» уровня руководимого им коллектива. Это не только способствует выработке реальных перспективных целей и стратегий их достижения, но и укрепляет власть руководителя.

Эталонная власть. Эта власть руководителя основана на личном примере, на использовании принципа «Делай как я!». В этом случае руководитель и его должностное поведение является как бы эталоном для подражания подчиненных. Подчиненный хочет быть во всем похожим на руководителя, подражать ему

в манере поведения, поступках, одежде. Особенно важен этот принцип реализации властных полномочий в спорте, где тренер обязан быть примером поведения для своих учеников, где сам облик и поступки тренера являются главным воспитательным фактором и мотиватором активности в спортивной деятельности.

Такой тип власти основан на силе личностных качеств или способностей руководителя, который также является лидером.

Законная власть. Подчиненный убежден, что руководитель имеет право отдавать распоряжение, приказ, указание, а его долг – подчиняться им. Исполнитель выполняет поступившие от руководителя приказания, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению интересов и потребностей подчиненного. Законную власть часто называют традиционной властью, она бывает действенной тогда, когда ей подчиняются только потому, что руководитель стоит на более высокой ступеньке организационно-иерархической структуры. Все руководители пользуются законной властью, потому что им административно-правовыми нормами делегированы полномочия управлять другими людьми.

Власть нужна руководителю для того, чтобы организовывать и направлять деятельность других людей или организаций.

ГЛАВА 7. ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА

7.1. Маркетинг как технология управления продуктом. Введение в маркетинг

В настоящее время рассматривают две взаимосвязанные и взаимозависимые управленческие технологии – менеджмент и маркетинг. Менеджмент – это управленческая технология, которая определяет, как управлять фирмой, организацией или группой людей, как их организовать для совместной деятельности, чтобы они работали с максимальной эффективностью, как руководить каждым отдельным человеком. Т. е. менеджмент – это технология управления организацией и людьми в этой организации. Маркетинг – это технология управления продуктом, который эти люди создают в этой организации.

Общепризнано, что менеджмент – это наука (т. е. систематизированное знание). Можно ли говорить, что маркетинг – это наука? Наверное, можно, но с большой долей условности. Особенностью маркетинга как научной дисциплины является то, что в нем нет и не будет незыблемых законов, и четких алгоритмов, которые обеспечили бы успешность и эффективность деятельности организации в условиях рынка. Современный маркетинг – это набор концепций, которыми можно объяснить повседневные проявления рыночной деятельности, и в то же время, это множество жизненных ситуаций, которые отражают практический опыт маркетинга. Маркетинг подчинен многообразию жизненных ситуаций, поэтому всегда будет сродни искусству. В каждой данной ситуации всегда будет присутствовать нюанс, который не будет вписаться в установленные рамки. Однако, систематизировав знания теории маркетинга и опыт, можно надеяться на постижение секретов маркетинга.

Современный рынок является динамично меняющейся структурой. Каждый день способы распространения информации о товарах и методы их реализации изменяются с невероятной скоростью, появляются новые рынки сбыта, укрупняются и меняются рыночные субъекты. Несмотря на все перемены на рынке остаются и долгожители – это известные торговые марки и бренды («Адидас», «Найк», «Хилтон», «Холлидей», «Кока-кола» и т. д.).

Маркетинг как технология управления быстро реагирует на происходящие изменения, но направление остается то же: выявление нужд и запросов потенциальных потребителей, определение целевых рынков с последующей разработкой для них соответствующих товаров и услуг, и комплекса мероприятий по их обслуживанию.

Цель маркетинга – построение прочных долговременных взаимоотношений с потребителями, удовлетворение их запросов с выгодой для себя. Маркетинг – это не только разновидность экономической деятельности, но и философия, которая объединяет всю организацию, это не только реклама и сбыт, но и изучение того, что производить. Питер Друкер, теоретик менеджмента говорит: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Цель маркетинга узнать и понять клиента настолько, чтобы товар или услуга точно соответствовали его требованиям и продавали себя сами».

Таким образом, маркетинг – это социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей, и взаимобмена ими.

Маркетинг непосредственно связан с экономической деятельностью. Экономические понятия «товар», «рынок», «спрос» соответствуют маркетинговым понятиям «жизненный цикл товара», «сегментация рынка», «конкурентоспособность» и т. д. Деятельность маркетинга строится по следующей цепочке: нужда – потребность – запросы – товар – воздействие на рынок-удовлетворение потребности.

Термин «маркетинг» пришел из английского языка и происходит от слова «market» – рынок и буквально означает работу на рынке, использование его законов, изучение и удовлетворение всех желаний потребителя. Создатель маркетинга – экономическая жизнь, отношения между тем, кто производит, и тем, кто покупает. Отдельные элементы маркетинга, такие как реклама, сбыт, политика цен появились еще во времена каменного письма и папируса. Этот период эволюции маркетинга называют интуитивным или примитивным маркетингом.

В начале XX века в промышленности основные рабочие операции осуществляются с помощью машин. Более того, машины начинают делать машины. Изобретены генератор постоянного тока, электродвигатель и двигатель внутреннего сгорания. Появляются новые виды транспорта: дизельные суда, автомобили, первые аэропланы. Телефон и телеграф надежно связывают между собой страны и континенты, увеличивается скорость передачи и получения информации. Все это позволило во много раз увеличить количество выпускаемых товаров. Этот период получил название эпохи массового производства. Казалось, все, что произведено, найдет своего покупателя. Выигрывал тот, кто побеждал за счет снижения цен. Суть маркетинга в эпоху массового производства: предприятие, которое выпускает продукцию по самым низким ценам, обязательно победит.

Этот вывод сформулирован «автомобильным королем» Г. Фордом, который в ответ на предложение разнообразить свою продукцию, хотя бы поменять цвет автомобиля, сказал: «дайте им ее (автомобиль модели «Т») любого цвета, только пусть она будет черная».

Проходит время, и производители столкнулись с таким явлением, как насыщение рынка, насыщение спроса на основные потребительские товары. В США и Западной Европе это произошло в 30-е годы XX века. Главной проблемой стала организация продвижения товара на рынке через формирование сбыта, воздействие на выбор покупателя. Суть маркетинга изменилась. Суть маркетинга в эпоху насыщения спроса: маркетинг – деятельность, которая управляет движением товаров от производителя к потребителю.

В 50-е годы XX века появились новые отрасли промышленности, изменились материальные условия труда. Это период становления автоматизированного производства, атомного реактора, атомного двигателя, радиосвязи и электроники. Потребитель становится более капризным, разборчивым, он ожидает от сделанных покупок максимума удовлетворения, требует максимально полной информации о товаре. Потребности сменяют одна другую, появляются запросы. Для производителя становится очень важным увязать в единый процесс производ-

ство и сбыт товара. Современный облик маркетинга сформировался в 70-е годы XX века. Он исходит из интересов потребителя. Добиться прибыли можно только за счет максимального удовлетворения его нужд. Маркетинг начинает охватывать научные исследования, конструкторскую деятельность, само производство, управление и прогнозирование. Суть современного маркетинга: это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия.

Но сегодня маркетинг перешагнул пределы экономических отношений, он востребован политиками, социологами и даже теми, кто строит свою личную жизнь и карьеру. Не удивительно, что технологии маркетинга стали неотъемлемой частью спорта, способом зарабатывать деньги на продаже событий, услуг, товаров и информации, инструментом продвижения значимых социальных ценностей – здорового образа жизни, физической активности, уважения, патриотизма, честной борьбы, взаимопомощи и дружбы.

Сфера физической культуры и спорта, как любая отрасль национального или мирового хозяйства, что-то производит. Прежде всего, «производятся» спортивные зрелища, которые имеют своих потребителей в лице болельщиков и рекламодателей; спортсмены соответствующего уровня, на которых имеется большой спрос как в стране, так и за рубежом; производятся оздоровительные услуги, так необходимые всем категориям граждан; производятся разнообразные спортивные сооружения, устройства, инвентарь, оборудование, без которых немислимы сегодня эффективная спортивная подготовка и т. д. А раз в отрасли физической культуры и спорта что-то производится, то и сбывать или реализовывать это «что-то» необходимо по определенным законам, которые рассматриваются в маркетинге.

Маркетинг как технологию управления продуктом используют профессиональные и любительские лиги и клубы, спортивные федерации, дворцы спорта и стадионы, букмекеры и спортивные агенты, детские школы и спонсоры. Современный спорт стал тем пространством, такой благоприятной средой, где маркетинг получил новый опыт и приобрел свою спортивную специфику. Специфику, которая определяется этой сложной, многообразной средой – спортивной индустрией.

7.2. Концепции современного маркетинга

Суть маркетинга как концепции современного бизнеса – это способ мышления, исходящий из того, что любая производственно-рыночная деятельность фирмы (организации) начинается со спроса и заканчивается им, вновь и вновь повторяя этот цикл.

Спорт является достаточно специфической средой с точки зрения бизнеса и реализации технологии маркетинга. В современной литературе встречается большое количество определений спортивного маркетинга, которые не отражают специфику спорта, являются в большей степени универсальными, применимыми к любой сфере человеческой деятельности. Довольно часто можно встретить определение спортивного маркетинга Б. Питтс и Д. Стотлара, как процесса проектирования и деятельности по производству, ценообразованию, продвижению и дистрибуции спортивных продуктов для удовлетворения нужд, и потребностей потребителей и достижения целей компании.

Наибольшее распространение получила расширенная концепция спортивного маркетинга, в основе которой утверждение о том, что он имеет отношение к разработке, продвижению и продаже любых спортивных продуктов, а также использованию спорта как средства продвижения любых других, неспортивных товаров и услуг. По мнению М. Шенка, одного из самых авторитетных специалистов в этой области, спортивный маркетинг – это «специфическое применение принципов и процессов маркетинга в отношении спортивных продуктов и маркетинг спортивных продуктов через ассоциации со спортом». Такое краткое и в то же время емкое определение используется сегодня многими учеными и практиками.

Рассматривая маркетинг как систему, следует выделить такие аспекты деятельности организации, которые связаны со сбытом и реализацией произведенной продукции. Именно они являются показателями эффективности работы предприятия.

Как правило, рассматривают два возможных пути повышения эффективности деятельности организации, предприятия, фирмы.

Первый путь связан с существенным улучшением работы фирмы за счет более рационального использования всех внутренних ресурсов. Как уже говорилось, именно этими аспектами занимается управленческая технология – менеджмент.

Второй путь – за счет усилий в области реализации и сбыта изготовленной продукции или производимых услуг. Эти аспекты деятельности организации рассматривает управленческая технология – маркетинг. Можно утверждать о неразрывной связи менеджмента и маркетинга, об их диалектическом единстве. И если менеджмент в большей степени ориентируется на внутренние аспекты деятельности, то маркетинг – на внешние. То есть эти две науки – менеджмент и маркетинг, являются, как бы, двумя сторонами одной медали, «сиамскими близнецами» в повышении эффективности деятельности любой организации.

Таким образом, маркетинг как управленческая технология, ориентируется на комплексное совершенствование сбытовой деятельности. Существует пять подходов к управлению маркетинговой деятельностью.

1. Концепция совершенствования производства.

Один из самых «старых» подходов, широко применяемый в условиях рынка. Если на рынке широко распространены и доступны по цене какие-то товары или услуги хорошего качества, то усилия производителя должны быть направлены, с одной стороны, на совершенствование производства (чтобы удовлетворить растущий спрос), а с другой – на повышение эффективности системы распределения и сбыта. Эта концепция наиболее подходит в двух случаях:

а) спрос существенно превышает предложение и тогда стремятся за счет модернизации производства увеличить количество выпускаемого товара или предоставляемых услуг;

б) себестоимость выпускаемого товара очень высока и, несмотря на значительный объем продаж, фирма-производитель теряет значительную часть прибыли. В этом случае стремятся так усовершенствовать производство (ввести новые технологии, снизить металлоемкость и энергоемкость и т. д.), чтобы существенно снизить себестоимость выпускаемой продукции.

2. Концепция совершенствования товара.

Логика применения этой концепции заключается в том, что покупатели более благосклонно относятся к товарам высокого качества, лучших эксплуатационных свойств и характеристик. Поэтому производитель будет стремиться к тому, чтобы именно его товар выделился среди конкурирующих образцов своим видом, качеством и эксплуатационными свойствами. А для этого необходимо прилагать усилия для постоянного совершенствования товара или услуги. Правда, в этом случае производителя подстерегает существенная опасность: в погоне за совершенствованием разработанного и производимого товара можно выпустить из виду альтернативные пути удовлетворения какой-то потребности. Показательно в этом отношении удовлетворение потребности в качестве воспроизводимого звука: как не совершенствуй патефон, даже вставляя в него «золотые» иголки, он не в состоянии так же качественно воспроизводить звук, как, например, HI-FI акустическая система.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий (сбытовая).

Суть этой концепции состоит в том, что любой товар будет лучше раскупаться, если предпринять значительные усилия в сфере сбыта и всяческими способами «стимулировать» покупателя. Причем, усилия в стимулировании направлены, прежде всего, на «прессинг» покупателя. Причем, «заставить» покупателя (потребителя) совершить покупку можно несколькими способами. Например, силой. Причем, здесь имеется в виду не грубая физическая сила или угроза насилия. Можно заставить человека что-то купить, обязав его покупать что-то в комплексе. Например, покупая авиабилет, нас обязывают купить и страховку; оплачивая визу в зарубежном посольстве, мы обязаны купить медицинский полис; покупая товары или услуги в «наборе», мы оплачиваем и то, в чем не испытываем нужды.

Другой способ давления на покупателя – ласка. В фирменных магазинах, ресторанах или загородных клубах так «обаяют» посетителя, окружают таким вниманием, лаской и заботой, что без покупки он просто не сможет уйти.

И, наконец, можно «заставить» совершить покупку или сделать свой выбор банальным обманом, выдавая желаемое за действительное.

4. Собственно концепция маркетинга (чистого маркетинга).

Само название этой концепции говорит о том, что залогом достижений целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков, т. е. определенных групп потребителей.

- «Отыщите потребности и удовлетворите их!»
- «Производите то, что можете продать, вместо того, чтобы пытаться продать то, что можете произвести!»
- «Любите клиента, а не товар!»
- «Пусть будет по-вашему!»
- «Вы – наш босс» и т. д.

Эти и подобные им лозунги и девизы многих известных фирм лучше всего отражают суть концепции маркетинга.

Отметим принципиальные отличия концепции маркетинга от, например, концепции интенсификации коммерческих усилий.

Основным объектом внимания концепции интенсификации коммерческих усилий является товар, так как его необходимо продать любыми способами (сначала производим товар, а потом думаем, как его продать). Объектом внимания концепции чистого маркетинга являются запросы и нужды потребителей, на удовлетворение которых эта концепция и направлена.

Средства достижения целей при реализации концепции интенсификации усилий – «прессинг по всему полю» (говоря спортивным языком) и целевой комплекс соответствующих мер стимулирования. В маркетинговой концепции средством достижения цели служит комплекс усилий маркетинга, включающий работу со всеми выделенными нами подсистемами.

И хотя конечная цель у обеих концепций – получение прибыли, но в первом случае она достигается простым увеличением объема продаж, а во втором – увеличение продаж за счет полного и адекватного удовлетворения запросов потребителей.

5. Концепция социально-этичного маркетинга.

Суть концепции социально-этичного маркетинга заключается в том, что организация, достигая своих целей по удовлетворению запросов и потребностей потребителей, должна помнить и думать не только о них, но и об интересах и благополучии всего общества в целом. Другими словами, необходим более широкий учет интересов: потребителей – производителя – общества в целом. Таким образом, в основе социально-этичного маркетинга лежат три фактора: покупатель и удовлетворение его запросов; продавец и его прибыль на основе удовлетворения потребностей покупателей; общество в целом и его благосостояние как экономическое, так и психическое.

Яркий пример социально-этичного маркетинга в области спорта показывает Международный олимпийский комитет. Не секрет, что экономические успехи МОК за последние десятилетия связан с реализацией комплексных маркетинговых программ. Эти программы в значительной степени ориентированы на широкое привлечение зрителей, телевидения, средств массовой информации, спонсоров. Но известно также, что все они придут на стадион тогда, когда спортивное зрелище будет реализовано на самом высоком уровне, с привлечением выдающихся спортсменов и достижением ими высочайших результатов мирового уровня. Казалось бы, МОК заинтересован в том, чтобы спортивные результаты были как можно выше. Вместе с тем, он ведет жесткую и бескомпромиссную борьбу с применением допинга и анаболических стероидов в олимпийском спорте. Другими словами, интересы здоровья спортсменов, чистота олимпийских идеалов, психологическое благополучие зрителей и всей спортивной общественности МОК ставит выше, чем спортивные результаты, достигнутые нечестным путем.

7.3. Функции, субъекты и объекты маркетинга

В полной мере маркетинг объединяет интересы производителя и потребителя лишь в том случае, если приемы маркетинга используют перед началом производства, а никак не после его.

Принципы маркетинга раскрывают главные наиболее характерные сущностные признаки маркетинга:

- ориентация на потребителя;
- комплексность;
- гибкость и адаптивность;
- концентрация усилий;
- нацеленность на перспективу;
- сочетание адаптивности с воздействием на потребителя.

Совокупность приведенных принципов может расширяться или сужаться, но основополагающий принцип – твердая ориентация на потребителя – в любом сочетании обязательно присутствует. Именно этот принцип в конечном счете определяет появление других принципов маркетинга, подчиненных ему, т. е. принципов «второго порядка». Причем ориентация на потребителя ни в коей мере не означает пассивное следование маркетинга за потребителем, за его нуждами, которые нередко носят неясный характер. С достаточным основанием можно утверждать, что маркетинг «создает», а точнее, формирует потребителя.

Современный маркетинг представляет собой универсальную систему управления в рыночных условиях, а на эффективность применения этой управленческой технологии влияет среда, в которой он реализуется. Функции маркетинга востребованы в промышленности, розничной торговле, науке, образовании, искусстве, строительстве, сельском хозяйстве – словом повсюду, где существуют отношения экономического обмена. Там, где есть свободный выбор и конкуренция, спрос и предложение.

Функции маркетинга:

1. Аналитическая функция маркетинга – это изучение и оценка внешней среды (в первую очередь рыночной) и внутренней среды фирмы.

2. Продуктивно-производственная функция – это создание новых товаров, которые бы наиболее полно соответствовали требованиям потребителя. Маркетинг – воздействие на производство, чтобы сделать его достаточно гибким, способным производить конкурентоспособные товары, соответствующие технико-экономическим параметрам, и с относительно низкими издержками. Он включает в себя:

- создание новых товаров;
- организацию производства новых продуктов;
- применение новых технологий;
- управление качеством и конкурентоспособностью в производственной сфере.

3. Сбытовая функция – организация системы товародвижения:

- формирование товарной политики;
- проведение ценовой политики;
- организация системы товародвижения;
- организация сервиса.

4. Формирующая функция (функция убеждения и стимулирования) тесно связана с собственно сбытовой деятельностью, но имеет свою специфику. Целе-

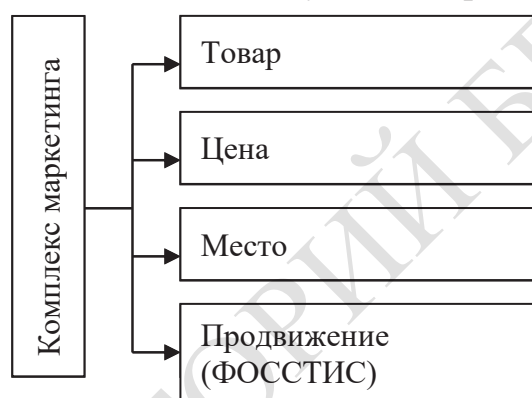
вая направленность этой функции – формирование спроса, его расширение и поддержание на высоком уровне, а также создание стимулирующего спроса у потребителей и заинтересованности в повышении результатов работы у посредников:

- формирование спроса;
- стимулирование сбыта.

5. Функция управления и контроля – это сосредоточение всего комплекса взаимосвязанных вопросов маркетинговой политики и практики в руках одного из высших должностных лиц фирмы:

- организация планирования;
- информационное обеспечение управления;
- коммуникационное обеспечение маркетинга;
- организация контроля маркетинга;

Функции маркетинга неразрывно связаны с комплексом маркетинга, т. е. совокупностью управляемых характеристик маркетинга, варьируя которыми товаропроизводитель стремится максимально удовлетворить нужды потребителей.



Спортивный маркетинг использует классический набор средств, называемый «комплексом маркетинга», «маркетинговой смесью», системой 4Р (product, price, place, promotion).

Ключевым инструментом, безусловно, является продуктовая политика (product) спортивной организации. Эта работа связана с созданием таких товаров и услуг, которые способны будут удовлетворить потребности клиентов и приносить прибыль. Спортивный бизнес имеет дело с четырьмя типами продуктов – событиями, товарами, услугами и информацией. В рамках продуктовой политики принимаются решения по поводу уровня качества и характеристик, дизайна, упаковки, торговой марки, предпродажного и послепродажного обслуживания, ассортимента и т. п.

Цена (price) оказывает серьезное влияние на желание клиента приобрести продукты спортивной организации. Причем, не всегда низкая цена способствует увеличению доходов – гораздо важнее соответствие воспринимаемой ценности продукта и сумме чека. Как раз это соответствие и лежит в основе ценовых конкурентных преимуществ.

Продвижение (promotion) – наиболее известный инструмент маркетинга. Реклама, публикации в прессе, специальные мероприятия, сувенирная продукция и атрибутика – все эти средства коммуникаций чаще всего замечают болельщики и покупатели спортивных товаров и услуг.

Маркетинговые коммуникации имеют важнейшее значение в формировании в сознании клиентов представления о продуктах и о самой спортивной организации – а значит, возможных выгод и преимуществ по сравнению с конкурентами.

Продажи (place) делают спортивные продукты физически доступными для клиентов. Все усилия по поводу разработки продукта, ценообразования и продвижения могут иметь смысл только в том случае, если будет создана эффективная система дистрибуции и сбыта. Основными решениями в области сбытовой политики являются: выбор каналов дистрибуции и способов продаж, логистики и мерчандайзинга.

Эффективный маркетинг не возможен без четкого понимания и определения субъектов и объектов маркетинга. Классическая теория маркетинга определяет субъекты и объекты маркетинга следующим образом:



Субъектами маркетинга спорта являются спортивные организации разного типа различных форм собственности – федерации по видам спорта, спортивные лиги и клубы, спортивные агентства, государственные и муниципальные органы управления спортом и т. п., а также отдельные персоны.

Кроме определения спортивной организации как субъекта маркетинга, в ней самой следует выявить те компоненты организационной структуры (департаменты, отделы, секции, отдельных специалистов), которые непосредственно выполняют функции маркетинга, т. е. также являются субъектами маркетинга. Обычно именно они распоряжаются бюджетом, выделенным на маркетинг, занимаются планированием маркетинга и осуществляют непосредственные маркетинговые действия.

Например, в профессиональном футбольном клубе есть 18 относительно самостоятельных кластеров управления, среди них есть те, которые имеют непосредственное отношение к маркетингу. Они могут включать специальные подразделения или специалистов по маркетингу, по работе с болельщиками, по распространению билетов, по оказанию услуг гостеприимства, пресс-службу. Важно отметить, что маркетинговую задачу выполняет и команда – именно она создает главный продукт клуба – футбольное зрелище. А тренеры и игроки, находясь под пристальным вниманием прессы, формируют имидж клуба, подтверждают или опровергают ценности его бренда.

Определенное влияние на маркетинг спортивной организации оказывают и некоторые другие заинтересованные в создании общих ценностей внешние субъекты – стейкхолдеры. К их числу относятся партнеры, спонсоры, местные жители, представители бизнеса, общественные организации и т. п.

Например, львиную долю затрат на рекламу Олимпийских игр в Сочи взяли на себя партнеры – компании «Мегафон», «Сбербанк», Bosco Sport, «Роснефть», Volkswagen, «Ростелеком», РЖД. Все они были заинтересованы в успешном проведении Игр, поскольку от этого зависела эффективность затраченных ими ресурсов на олимпийское партнерство.

Для особенно значимых и крупных спортивных событий создаются временные органы, выполняющие функции субъекта маркетинга. Так, в период подготовки к Кубку Конфедераций и Кубку мира ФИФА созданы два организационных комитета (международный и локальный) и несколько компаний для решения в том числе и маркетинговых задач. Их деятельность ограничена определенным временем до начала событий, во время их проведения и после окончания.

Миссия каждой спортивной организации как субъекта маркетинга – создание спортивных продуктов, предназначенных для удовлетворения потребностей различных групп людей. Именно в отношении их, а также к самой спортивной организации будут осуществляться маркетинговые действия. Таким образом, именно их следует считать объектами маркетинга.

Объектами маркетинга спорта являются основные спортивные продукты – события, товары (экипировка, инвентарь и атрибутика), услуги (тренировки, аренда, участие в соревнованиях) и информация, а также производные спортив-

ные продукты – персоны (спортсмены, тренеры, менеджеры), сооружения, права (телевизионные, лицензионные, трансферные, имиджевые), целевые аудитории.

Кроме них объектами маркетинга могут быть даже целевые аудитории, в этой роли они заслуживают особого внимания. Спортивные клубы, спортсмены, события являются центрами притяжения внимания (а с ним и времени) фанатов и зрителей, поскольку способны удовлетворить их потребности в развлечении, физическом совершенствовании и т. п. Это позволяет спортивным организациям предлагать спонсорам и партнерам воспользоваться временем и лояльностью представителей своих целевых аудиторий для продвижения брендов. Но при этом целевая аудитория должна быть представлена на рынке спонсорства как привлекательный инструмент коммуникаций. Перед спортивным менеджментом стоит задача правильно описать количественные и качественные характеристики своих болельщиков и по сути дела «продать» их спонсорам.

Кроме того, спортивные организации могут иметь дело с объектами маркетинга, не имеющими прямого отношения к спорту. Например, сдачей в аренду помещений, оказанием торговых, ресторанных и других услуг, проведением деловых и развлекательных событий и т. п. Все они также относятся к числу объектов маркетинга и требуют проведения полноценного анализа соответствующих рынков, постановки маркетинговых целей и выбора стратегий, а также разработки комплекса маркетинговых инструментов.

Четкое понимание того, с какими объектами маркетинга будет иметь дело спортивная организация (их количество, тип, специфика) определяет содержание всех дальнейших этапов процесса маркетинга, которые будут осуществляться в отношении каждого из выбранных объектов с учетом их особенностей. Важно понимать, что все последующие маркетинговые решения должны разрабатываться для каждого из объектов маркетинга отдельно.

ГЛАВА 8. ПОТРЕБИТЕЛИ, СПОРТИВНЫЙ ПРОДУКТ И РЫНОК СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ

8.1. Потребители спортивных услуг и мотивы их поведения

Проблема поведения потребителя на рынке является ключевой. По сути, маркетинг – это разработка технологий реакции фирмы на потребительское поведение.

Работа с потребителями начинается, как правило, с определения их ожиданий и мотивов поведения на рынке, т. е. мотивов совершения тех или иных покупок. Общая типология ожиданий потребителей показывает, чего они ждут от производителей и продавцов товаров и услуг чаще всего.

Потребители – это люди, группы людей, а также различные организации, использующие товары, услуги, идеи.

Отдельные граждане, домохозяйства, малые фирмы и глобальные компании, страны, нации и даже мировое сообщество в целом – все они могут рассматриваться как **потребители** конкретных товаров, услуг и идей.

Зная ожидания потенциальных потребителей, организация или фирма строит свою работу таким образом, чтобы эти ожидания полностью оправдались и были удовлетворены все их запросы. Для этого постоянно проводят маркетинговые исследования, так как оперативная информация дает возможность быстро и гибко реагировать на достаточно быстро изменяющуюся структуру запросов, потребностей и мотивов.

Существует достаточно большое количество методов изучения запросов и ожиданий потребителей.

Анализ документов – это метод сбора первичной информации, при котором в качестве источника информации используются различные формы зафиксированных данных (документов).

В качестве документов рассматриваются отчеты, публикации, книги, справочники, интернет-ресурсы, фильмы, аудиозаписи и т. п.

Документы содержат вторичную информацию, собранную кем-то ранее для определенных целей. Благодаря анализу и обработке на ее основе создается новая, первичная информация об изучаемом объекте.

Выделяют два вида анализа документов:

– качественный анализ ориентирован на выявление сущности сообщений, содержащихся в документе. Пример: изучение интервью тренеров и игроков клуба с целью определения общего вектора отношений между клубом и болельщиками;

– контент-анализ фиксирует заранее определенные смысловые единицы, что позволяет затем сравнивать и оценивать данные, полученные в процессе исследования. Пример: изучение опубликованных в СМИ интервью тренеров и игроков для подсчета количества упоминаний о болельщиках с положительной, нейтральной и отрицательной оценкой.

Наблюдение – метод сбора первичной информации посредством фиксации функционирования исследуемых объектов без установления исследователями прямого контакта с ними.

Наблюдение может быть: включенным, когда сам исследователь становится участником исследуемой группы; не включенным, когда наблюдение осуществляется со стороны.

Так, при исследовании причин низкой посещаемости стадиона в дни домашних матчей, исследователи могут посетить трибуны различных категорий для наблюдения за поведением болельщиков до начала игры, во время игры, в перерывах между таймами. Особое внимание должно быть уделено тому, насколько созданные на стадионе условия комфортны и удобны, есть ли очереди в точках продаж и туалетах, насколько эффективны стюарды, есть ли недостатки в обеспечении безопасности и т. п.

Опрос – метод сбора первичных данных, направленный на выяснение взглядов, предпочтений и особенностей покупательского поведения клиентов путем установления прямых контактов с ними.

По источникам информации опросы бывают массовыми и специализированными. По степени охвата – сплошными и выборочными. По частоте проведения – разовыми и повторными. По форме проведения – анкетированием, интервью или экспертными.

Несмотря на кажущуюся простоту, этот метод требует глубоких знаний в области социологии и психологии. Например, от того, как сформулирован вопрос в анкете и какие варианты ответов предлагаются, зависит достоверность и точность полученных данных.

Эксперимент – метод сбора информации о поведении исследуемых объектов, предусматривающий установление контроля над всеми факторами, влияющими на функционирование этих объектов.

Проведение тестирования продуктов также может быть отнесено к экспериментальному методу сбора информации. Этот метод наиболее сложен технически для использования собственными силами без привлечения профессионалов.

Например, менеджмент футбольного клуба может использовать и этот метод получения информации, в частности, для определения влияния промо-кампаний матчей в социальных сетях на их посещаемость.

Все исследовательские методы предполагают не только изучение «сиюминутных» интересов и потребностей потребителей, но, прежде всего, прогнозирование их запросов в будущем. Для того, чтобы прогнозирование было точным, необходимо хорошо знать и учитывать при анализе те факторы, которые оказывают наибольшее влияние на покупательское поведение людей.

В механизме влияния различных факторов на поведение потенциальных покупателей на рынке можно выделить четыре группы факторов:

– **социокультурные факторы**, которые характеризуют общий уровень культуры; культуру, характерную для данной социальной группы или класса

(субкультуру); социальное положение в обществе; религию и мировоззрение; образование и т. д.;

– **социально-психологические факторы**, связанные с семейными традициями и влиянием ближайшего социального окружения – семьи; влиянием т. н. «референтной группы» – неформальной группы друзей; играемыми человеком социальные роли и выполняемые статусы и т. д.;

– **личностные факторы**, связанные с такими характеристиками человека, как возраст, пол; семейное положение; этап жизненного цикла семьи; профессией и родом занятий; образом жизни; типом личности и др.;

– **психологические факторы**, в том числе: мотивация (интересы, потребности, ценностные ориентации и т. д.); восприятие окружающего мира; убеждения; ощущения, представления и др.

Изучение характера и механизмов влияния различных факторов на покупательское поведение дает возможность определить их вероятную реакцию на тот или иной продукт, товар или услугу и, следовательно, более обоснованно строить свою товарную, ассортиментную и сбытовую политику.

Отдельно следует остановиться на мотивации (внутренних побуждениях) покупок. Более подробно влияние мотивации на поведение людей мы рассматривали в разделе «Спортивный менеджмент». Сейчас же остановимся на кратком рассмотрении некоторых существующих теорий мотивации, имеющих отношения к покупательскому поведению.

Теория мотивации А. Маслоу основывается на том, что поведение направлено на удовлетворение потребностей разного уровня. В соответствии с этим выделена «иерархия» потребностей от «низших» материальных, до «высших» духовных, от менее настоятельных, к более настоятельным. «Пирамида» потребностей А. Маслоу выделяет пять уровней потребностей: **физиологические** (голод, жажда и др.), потребности **самосохранения** (безопасность, защищенность, здоровье); **социальные** потребности (любовь, духовная близость с группой и др.); потребность **в уважении** (социальное признание, самоуважение, социальный статус); потребность **в самоутверждении**. По А. Маслоу, в первую очередь человек стремится удовлетворить наиболее важную в данный момент потребность; следующая более «высокая» потребность, удовлетворяется лишь тогда, когда удовлетворены предыдущие.

Теория мотивации Д. Шварца выделяет две группы мотивов: рациональные и эмоциональные.

Рациональные мотивы включают в себя:

- прибыль или экономию чего-либо (денег, времени, усилий и т. д.);
- снижение риска (уверенность, надежность, безопасность и др.);
- удобство (облегчение своих действий);
- качество (надежность, долговечность, экономичность и т. д.);
- гарантированное обслуживание (предпродажное, продажное, послепродажное, качество сервиса и т. д.);

– репутация (имидж фирмы, марки продукции, стандарты обслуживания и т. д.).

Эмоциональные мотивы включают в себя:

– свое «я» (личное признание, уважение людей, ценность в глазах окружающих и другие значимые для личности моменты);

– признание (повышение социального статуса, престиж, имидж и др.);

– познание (новые открытия, путешествия, знакомство с неизведанным и т. д.);

– следование моде (на одежду, машины, виды спорта и т. д.);

– желание быть принятым в обществе (переход в более высокий социальный слой, принадлежность к более высоким социально-значимым группам);

– престиж и т. д.

Теория мотивации З. Фрейда основана на признании того факта, что на поведении человека сказываются определенные психологические силы, которые не всегда могут быть осознаны. Т. е. поведение человека рассматривается как ответные реакции на различные внешние и внутренние раздражители, а сам человек обуреваем противоречивыми желаниями, которые ищут удовлетворения.

Эти и многие другие теории мотивации ищут объяснение тому, почему люди действуют тем или иным образом, что движет их поступками «изнутри» и как удовлетворить эти внутренние желания. Что касается мотивации занятий физической культурой и спортом, то среди ученых, занимающихся этими проблемами, до сих пор нет единой точки зрения ни на структуру этих мотивов, ни на их побудительную силу. Однако, большинство сходится во мнении, что преимущественно это пять основных мотивов: укрепление здоровья, развитие физических качеств, укрепление характера, испытание себя и общение. Другими словами, четко прослеживается оздоровительная и воспитательная направленность физкультурно-спортивной деятельности людей, активно занимающихся физической культурой и спортом.

8.2. Спортивный продукт и продуктовая политика спортивных организаций

После всестороннего и глубокого изучения потенциальных потребителей спортивных товаров и услуг и их мотивации необходимо продумать, как и какой произвести товар или услугу, способные удовлетворить запросы потенциальных покупателей.

Общепринятое определение товара – это продукт труда, произведенный для реализации (продажи).

Маркетинговая сущность товара несколько отличается от общепринятой. То, что принято называть товаром в общем смысле, в маркетинге называют продуктом. Продукт – это составная часть товара, ради которого был куплен товар. Продукт является основой формирования товара, он обладает качествами, которые характеризуют его основную направленность (для питания, гардеробы, продолжения производства и т. д.).

Для того чтобы продукт стал товаром, ему необходимо пройти длительный путь.

Продукт обладает определенным качеством.

В понятие «качество продукта» входят:

- технико-экономические характеристики;
- технология изготовления (ее собственное качество);
- надежность и долговечность;
- соответствие предполагаемому назначению;
- экологичность (соответствие требованиям защиты окружающей среды);
- эргономичность (учет свойств и особенностей человеческого организма);
- эстетичность (внешняя форма и вид, привлекательность, выразительность)

Главное в качестве не то, каким видит продукт производитель, а то, каким видит продукт потребитель.

Для превращения продукта в товар нужна, во-первых, поддержка. В группу поддержки продукта входят следующие элементы:

– все, что помогает сберечь потребительские свойства продукта, вплоть до момента продажи (консервация, упаковка, хранение, транспортные услуги, маркировка);

– меры по обеспечению правильного использования продукта (инструкции, обучение пользованию продуктом, способ изготовления, необходимые гарантии, выполнение первой помощи по ремонту);

– сопутствующие продукты, без которых использование основного продукта не может быть успешным (аккумуляторы, шнуры для технически сложных продуктов, проигрыватель – пластинки, фотоаппарат – пленка).

Во-вторых: при помощи инструментов маркетинга (дизайн, грамотная реклама, налаженный сбыт, эффективное обслуживание, прочная связь с общественностью, гибкая политика цен) продукт вместе с необходимой поддержкой должен превратиться в товар.

Таким образом, в целом формулу товара в маркетинге можно выразить следующим образом:

ТОВАР = ПРОДУКТ + ПОДДЕРЖКА + ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА

Товар		
продукт	поддержка	инструменты маркетинга
Спортивная форма	Упаковка, условия транспортировки, хранения, маркировка	Дизайн упаковки, рекламная компания, гибкая ценовая политики, сбыт.

Маркетинговое определение товара:

Товар – это набор свойств, которые обеспечивают человеку определенные выгоды за его деньги. То есть с позиций маркетинга важным в товаре является его потребительская стоимость.

Товар – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи.

Следовательно, с позиций маркетинга предприятию-изготовителю необходимо проектировать свой товар на заранее выявленную целевую группу потребителей, т. е. исходить из потребностей не «среднестатистического» покупателя, а определенной однородной группы.

Товары классифицируются по различным признакам. Остановимся на тех признаках, которые имеют непосредственное отношение к маркетинговой деятельности.

По **цели** применения товары подразделяются на:

- *потребительские товары (личного потребления);*
- *товары производственного назначения.*

Для потребительских товаров в маркетинге существует две формы классификации. Первая форма основана **на характере потребления**. При этом выделяют три категории товаров:

1) *товары краткосрочного пользования*, используемые за один или несколько раз (мыло и мясо, спички и газеты);

2) *товары длительного пользования*. Они используются многократно (автомобили, холодильники, одежда, обувь);

3) *услуги* – это действия, приносящие человеку полезный результат и удовлетворение.

Вторая форма классификации потребительских товаров основана на поведении потребителя, его привычках в потреблении. В ней также выделяются три категории товаров:

1) *товары повседневного спроса* – это товары, которые покупаются часто, не задумываясь, и с минимальными усилиями на их сравнение между собой (спички, хозяйственные мелочи, канцелярские принадлежности);

2) *товары предварительного выбора* – это те товары, при покупке которых сравнивают их качество, цену, внешнее оформление с аналогичными товарами (одежда, электробытовые товары, мебель). Потребитель прикладывает усилия по поиску таких товаров, пока не находит подходящий для него товар.

3) *товары особого спроса* – это товары с уникальными свойствами или отдельные марочные товары, на приобретение которых покупатель готов затратить дополнительные усилия (автомобили, модные товары и т. д.);

4) *товары пассивного спроса* – товары, о которых покупатель не знает или знает, но не задумывается об их приобретении (энциклопедические словари, страхование жизни).

В зависимости от меры участия в производстве и относительной ценности, товары промышленного назначения делятся на три группы:

1. Материалы и детали.
2. Капитальное имущество.
3. Вспомогательные материалы.

Материалы и детали. К этой группе относятся товары, которые полностью используются в изделии производителя. В свою очередь товары данной группы можно подразделить на две подгруппы:

- а) сырье;
- б) полуфабрикаты и детали.

Капитальное имущество. Сюда относят товары, частично присутствующие в готовом изделии. Их обычно делят на две подгруппы:

- а) стационарные сооружения;
- б) вспомогательное оборудование.

Стационарные сооружения представляют собой строения (заводы, административные здания и т. д.) и стационарное оборудование (генераторы, подъемники и т. д.).

Вспомогательное оборудование включает в себя движимое заводское оборудование (ручной инструмент, автопогрузчики и т. п.) и конторское оборудование.

Вспомогательные материалы и услуги. Это объекты, которые вообще не присутствуют в готовом изделии. Вспомогательные материалы бывают двух видов: рабочие материалы (смазочные масла, писчая бумага и т. д.) и материалы для технического обслуживания и ремонта (краски, гвозди, щетки и т. п.).

Деловые услуги подразделяются на услуги по техническому обслуживанию и ремонту (мытьё окон, ремонт пишущих машинок и т. п.) и услуги консультативного производственного назначения используются различные инструменты маркетинга, стратегия и тактика.

Товар, попав на рынок, живет своей особой жизнью, называемой в маркетинге **ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА**. У различных товаров разный жизненный цикл. Впервые концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ) была опубликована американским маркетингологом Т. Левиттом в 1965 г. Суть ее состоит в том, что товар живет на рынке определенное время (от нескольких дней до десятков лет), рано или поздно он вытесняется с рынка другим товаром. Время существования товара на рынке и есть его жизненный цикл. Жизненный цикл товара включает в себя несколько этапов (стадий).

Жизненный цикл товара характеризуется колебаниями объема продаж (сбыта) и прибыльностью от его продажи во времени. Продолжительность самого жизненного цикла товара, количество стадий, их продолжительность не для всех товаров являются одинаковыми.

Большинство товаров, представленных на рынке, переживают типичный (традиционный) жизненный цикл.

Кривая традиционного жизненного цикла товара характеризует не долговременным продвижением и ростом сбыта, достаточно продолжительным периодом зрелости и длительным спадом, который может длиться годы.

Весь период пребывания продукта на рынке маркетинговая стратегия несколько раз меняется. Это связано с изменением рынка и внешней среды.

Период пребывания продукта на рынке или жизненный цикл продукта (товара) можно разделить на пять этапов (стадий):

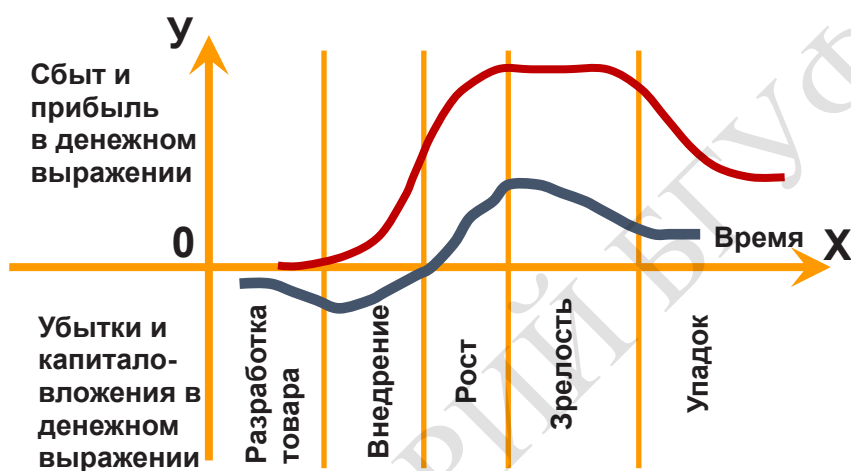
1. **Разработка продукта** начинается с поиска и разработки идеи. Объем продаж на нуле, а инвестиционные затраты растут.

2. **Внедрение** – период медленного роста продаж, отсутствие прибыли и увеличение затрат.

3. **Рост** – период быстрого принятия продукта рынком и активный рост прибыли.

4. **Зрелость** – период стабилизации объема продаж и прибыли в связи с насыщением рынка, рост маркетинговых издержек.

5. **Спад (упадок)** – быстрое падение продаж и прибыли.



На практике нельзя абсолютно точно предсказать форму кривой, многие продукты не развиваются по классической (типичной) кривой, существуют и другие виды жизненных циклов. Практическое применение графика достаточно сложно, так как сложно предсказать объем сбыта на каждой стадии и ее продолжительность. Чаще менеджеры принимают стратегические решения исходя из конкретных характеристик каждой стадии.

Но надо знать и понимать, что это способ концептуального осмысления рынка, его влияний, его внешней среды и конкурентных условий.

Рассмотрим каждый этап ЖЦП в отдельности.

1. *Этап разработки товара* – задача маркетинга – изучить нуждается ли потребитель в данном продукте, что собой представляет потенциальный потребитель, на какой рынок можно рассчитывать при реализации замысла. Это этап затрат и возможных будущих доходов.

2. *Этап внедрения* – период медленного роста сбыта по мере выхода товара на рынок. В связи с большими затратами по выведению товара прибыли на этом этапе еще нет (если есть, то совсем незначительная).

3. *Этап роста* – товар получил признание, спрос на товар растет, предприятие начинает получать значительную прибыль.

4. *Этап зрелости* – период замедления темпов сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных покупателей. Рынок

насыщен, спрос стал массовым, покупки повторные. Прибыли стабилизируются или снижаются в связи с ростом затрат на защиту товаров от конкурентов. Становится острее конкуренция в области цен аналогичных товаров, появляются оригинальные разработки конкурентов. Для удержания конкурентных позиций требуются улучшенные варианты товара, что в большинстве случаев отвлекает значительные средства и приводит к сокращению прибыли.

Необходим поиск дополнительных рынков для нового товара и новых пользователей. Ведется работа по нахождению способов более разнообразного использования товара и новых сфер применения.

5. *Этап упадка* – это период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибыли. Этому способствует успешная деятельность конкурентов, изменения в технологии, смена предпочтений потребителей. В качестве примера товаров, прошедших обычный цикл, можно привести дезодорант, телефоны с наборным диском.

Благополучие предприятия обеспечивается надежно только тогда, когда жизненные циклы различных товаров, выпускаемых им, перекрывают друг друга. Это означает, что еще до момента насыщения рынка одним товаром на рынок должен быть введен уже следующий новый товар.

Весь комплекс инструментов, нацеленных на реализацию маркетинговых стратегий, выстраивается вокруг продуктовой политики. Ее главная задача – создать эффективное средство решения определенных проблем клиентов, превратить выбранный ранее объект маркетинга в конкурентоспособный продукт.

Ключевая задача маркетинга спортивной организации – удовлетворение потребностей ее клиентов – потребителей услуг, болельщиков, зрителей, покупателей атрибутики, спонсоров, рекламодателей и т. п.

Болельщику необходимы эмоции, переживания, чувство единения – все это он может получить, сходя на матч с участием своей команды, покупатель кроссовок – в экипировке для занятий спортом, клиент фитнес-клуба нуждается в совершенствовании физических навыков. Все они готовы заплатить (деньгами, а в некоторых случаях и собственным временем) за возможность решить свои актуальные проблемы. Рыночные продукты как раз и являются теми самыми средствами, которые способны сделать это.

Таким образом, по своей сути продукт представляет собой различные комплексные решения актуальных проблем клиентов спортивной организации, создаваемые в форме товаров, услуг или иных выгод.

Продукт должен быть действенным средством решения проблем клиентов, он является ключевым звеном рыночного предложения спортивной организации, ядром комплекса маркетинга. Без продукта не может быть и самого маркетинга, поскольку именно он является предметом обмена с клиентами, по отношению к нему выстраиваются процессы ценообразования, продвижения и продажи.

Клиенты спортивной организации воспринимают ее продукты с точки зрения их ценности для себя, как средства решения собственных проблем. Но эти потребительские ценности имеют разную сущность.

Функциональная ценность спортивного продукта – его способность удовлетворять потребности клиента за счет своих физических и функциональных свойств и качеств. Например, услуги физкультурно-оздоровительного комплекса (ФОК) позволяют получать человеку требуемую физическую нагрузку в ходе тренировок различного типа с использованием оборудования и снарядов, а спортивное зрелище болельщики ценят за возможность ярко провести свободное время в кругу единомышленников.

Психологическая ценность продукта имеет не менее важное значение, поскольку помогает потребителю удовлетворить собственные амбиции, почувствовать себя более уверенным, способным достигать поставленных целей. Владелец билетов на матчи чемпионата мира по футболу повышает собственную самооценку, осознавая, что смог позволить себе купить уникальный событийный продукт. Покупатель кроссовок, изготовленных из переработанных пластиковых отходов, уверен, что вносит свой значимый вклад в защиту окружающей среды.

Социальная ценность – способность продукта позиционировать клиента в его социальном пространстве. Посетитель фитнес-клуба премиального класса демонстрирует свой общественный статус и в его восприятии именно эта ценность может быть наиболее значимой при выборе продавца спортивно-оздоровительных услуг.

Эмоциональная ценность воспринимается как способность продукта возбуждать чувства и переживания. Хоккейные болельщики ценят высочайший уровень мастерства участников Олимпийских игр, в их восприятии этот событийный продукт обладает максимальной эмоциональной ценностью.

Эпимистическая ценность продукта связана с его способностью возбуждать у клиента любопытство, создавать новизну, удовлетворять стремление к знаниям, способствовать развитию. Мобильные приложения ведущих профессиональных футбольных клубов позволяют болельщикам иметь актуальную информацию о командах, стадионах и услугах, вовлекают их в промо-акции, позволяют вести диалог со своими кумирами.

Теория ценностей лежит в основе многоуровневых моделей товара, наиболее известные из которых разработаны Т. Левиттом и Ф. Котлером.

Сердцевина продукта – продукт по замыслу, уровень, раскрывающий его рыночное позиционирование, способность удовлетворять базовые потребности клиентов. Причем, один и тот же продукт может иметь совершенно разные выгоды для разных групп клиентов. Например, хоккейный матч КХЛ для фаната – это возможность поддержать свою команду в матче с принципиальным соперником. А для туриста, посетившего хоккей в процессе ознакомления с городом, матч поможет лучше познакомиться с нравами местных болельщиков. Для обладателя

абонемента в VIP-ложу посещение матча связано с возможностью поддерживать свой социальный статус.

Создание базового уровня продукта имеет стратегическое значение, поскольку определяет все последующие решения. По-настоящему революционные продукты возникают в результате выявления новых потребностей и способов их удовлетворения.

Второй уровень – реальный продукт, который характеризуется свойствами, способными воплотить в жизнь базовые ценности. Именно эти конкретные компоненты продукта непосредственно воспринимаются клиентами, формируют его личный потребительский опыт. На этом уровне продукт приобретает качества, присущие всем продуктам подобного типа, в соответствии с заданными стандартами и регламентами. С одной стороны, этот уровень стал основной площадкой для конкуренции спортивных продуктов, а с другой, получить конкурентные преимущества здесь очень непросто, так как процесс производства достаточно стандартен и доступен многочисленным игрокам рынка. Выделится на этом фоне можно лишь за счет более высокого качества изготовления продукта и обслуживания клиентов.

Впрочем, благодаря внедрению инноваций, реальный продукт может на определенное время заметно опередить своих конкурентов. Например, появление не только в Минске, но и по всей Республике Беларусь многофункциональных ледовых дворцов позволило значительно повысить качество зрелища, привлечь на трибуны не только болельщиков клубов, но и многочисленных любителей хоккея, желавших почувствовать атмосферу и комфорт современной арены.

Третий уровень – расширенный продукт, дополнен новыми выгодами. Здесь есть прекрасные возможности подчеркнуть уникальность рыночного предложения спортивной организации.

Организация предматчевого шоу, питания, информирование болельщиков, наличие парковки и помещений для детей, обеспечение безопасности и т. п. – все эти элементы вовсе не обязательны для того, чтобы матч состоялся. Но их наличие серьезно увеличивает конкурентные преимущества матча как событийного продукта.

Инструменты, создающие расширенный продукт, со временем могут стать неотъемлемой частью реального продукта и тогда возникают новые стандарты типовых продуктов. Сто лет назад баскетбольные матчи представляли собой исключительно соревнования между двумя командами соперников. Сегодня даже в не самых основных баскетбольных лигах мира болельщики хотят видеть лазерные шоу, выступления команд чирлидеров и трюки маскотов. Теперь это – полноценные стандарты успешного matchday.

Уровень расширенного продукта позволяет реализовать самые смелые идеи, придав тем самым неповторимые черты рыночному предложению спортивной организации.

Для дальнейшего эффективного развития рекомендуется подумать и о четвертом уровне – потенциальном продукте. Это те новые возможности, которые пока не используются в маркетинге продукта. Перспективы открывают новые технологии, партнерство, кросс-маркетинг или создание сетевых моделей продукта. Оценить потенциал развития продукта может помочь бенчмаркетинг (использование чужого опыта маркетинга). Например, много новых идей по работе с болельщиками может быть взято у клубов NHL. Весьма популярным компонентом хоккейного матчевого дня является предматчевые барбекю – болельщики могут приготовить их на специально оборудованных автопарковках рядом с ледовым дворцом и обсудить за бутылочкой пива перипетии предстоящего противостояния.

Многоуровневая модель создает условия для системного подхода к построению продукта, дает возможность контролировать его состояние, конкурентоспособность, определять перспективы и направления развития. С ее помощью можно диагностировать конкурентоспособность продукта, выявлять его сильные и слабые стороны, определять направления совершенствования.

Содержание продуктовой политики составляет решения по поводу рыночного позиционирования продукта, его ассортимента и структуры, адаптация к нуждам конкретных клиентов (кастомизация), разработка новых продуктов и организация взаимосвязи между всеми разнообразными продуктами спортивной организации.

Именно продуктовую политику, а не сам продукт следует рассматривать в качестве инструмента из комплекса маркетинга 4P. Именно эти специфические действия в отношении сначала объекта маркетинга, а потом и продукта могут создавать конкурентоспособные решения проблем клиентов и приносить доход спортивной организации.

Как правило, спортивной организации приходится иметь дело сразу с несколькими рыночными продуктами – событиями, услугами, товарами и т. п., управление которыми осуществляется в соответствии с общими целями маркетинга.

Набор взаимосвязанных между собой продуктов, которые спортивная организация предлагает рынку, называют продуктовым портфелем. Продукты могут быть спортивными и неспортивными, материальными и нематериальными. Задача менеджмента – выбрать те из них, которые позволят максимально эффективно достичь маркетинговых целей спортивной организации.

Главным системообразующим для всей спортивной индустрии продуктом безусловно следует считать спортивное событие. Вокруг него выстраиваются все отношения между спортсменами, клубами, лигами, федерациями, промоутерами, спонсорами, лицензиатами и т. п.

Именно ради участия и побед в соревнованиях атлеты проводят изнурительные тренировки, а создаваемое ими зрелище непредсказуемое, яркое и эмоциональное, привлекает внимание многочисленных болельщиков и зрителей.

Желание быть похожими на чемпионов, быть ближе к любимому виду спорта, приводит в последующем к возникновению спроса на услуги фитнес-клубов, спортивную экипировку, оборудование, информацию и т. п.

По своей экономической сути спортивное событие как зрелище представляет собой нематериальное выгоду для клиента, т. е. является специфической услугой, а значит, обладают и их характеристиками: неосвязаемостью, неотъемлемостью от производителя, несохраняемостью, непостоянством качества, одновременностью процесса производства, продажи и потребления.

По целевому признаку спортивные события делятся на четыре группы: соревновательные, развлекательные, социально-ориентированные и досуговые.

Для привлечения внимания к событию и повышению его экономической или социальной эффективности, организаторы комбинируют несколько целей. Например, современные Олимпийские игры помимо соревнований самого высокого спортивного уровня включают многочисленные развлекательные, социальные и деловые мероприятия.

При создании событийного продукта следует обратить внимание на его главные компоненты, каждый из которых формирует конкурентные преимущества – цели, место и время проведения события, а также его участники (спортсмены, зрители, спонсоры и т. п.) и действия, которые будут составлять воспринимаемое зрителями зрелище.

Еще один тип спортивного продукта, имеющего нематериальный характер – спортивные услуги, представляющие собой деятельность или иные выгоды, способствующие физическому совершенствованию человека, проведению тренировок и спортивных событий.

Как все услуги, они неосвязаемы, неотделимы от производителя, обладают непостоянством качества и несохраняемы.

Спортивные услуги могут быть предложены рынку в форме:

- тренировок (занятия с тренером или по специально разработанной программе в фитнес-клубе, спортивной школе и т. п.);
- аренды (самостоятельные занятия в спортивном сооружении в оплаченный отрезок времени, например, в бассейне или на беговой дорожке, на льду или в игровом зале);
- участия в соревнованиях (игровые тренировки и единоборства в фитнес-клубе, участие в беговых любительских соревнованиях и т. п.).

Спортивные товары представляют собой материальные продукты, предназначенные прежде всего для занятий спортом, поддержки спортсменов и рекламирования.

Экипировка (одежда, обувь и инвентарь) необходима для занятий тем или иным видом спорта в комфортных и безопасных условиях, а также для отличия команд и атлетов на спортивных аренах.

Атрибутика используется фанатами для поддержки спортсменов во время соревнований. К этой категории могут быть отнесены предметы одежды – фут-

болки, головные уборы, шарфы и т. п., а также специальные изделия для болельщиков (флаги, грим и т. п.).

Еще одна товарная группа представлена товарами для спортивной медицины – спортивным питанием, тейпами, суппортами и т. п. Они востребованы как в среде профессиональных спортсменов, так и любителей.

В клубных магазинах пользуются популярностью разнообразные сувениры, игрушки, канцелярские товары с символикой, а также повседневная одежда. Но эти товары не относятся к категории спортивных.

Информационные продукты. Современный спорт благодаря СМИ превратился в одну из самых публичных сфер общественной жизни. Востребованность информации о спортивных событиях, спортсменах, клубах и лигах сформировала особую разновидность спортивных информационных продуктов. Цели их создания могут быть разными – информирование болельщиков, продвижение других продуктов спортивной организации, коммуникация с клиентами, получение доходов от продажи.

В зависимости от видов информации, эти продукты могут быть цифровыми (телетрансляции спортивных событий, мультимедийные файлы и документы на различных носителях), аналоговыми (специализированные печатные СМИ, программки, брошюры и т. п.), а также онлайн-продукты, обеспечивающие коммуникацию с клиентами в режиме реального времени, в том числе, обратную связь (материалы на сайтах, публикации в социальных сетях, интернет-трансляции, мобильные приложения и т. п.).

Информационные продукты создаются как самими спортивными организациями, так и специализированными компаниями, имеющими соответствующие права. Так, британский спутниковый телеведущий Sky предлагает трансляции самых популярных в мире соревнований по десяткам видов спорта, а американский медиахолдинг Time Warner уже 60 лет издает популярнейший еженедельный журнал Sports Illustrated, тираж которого давно преодолел трехмиллионную отметку.

Потребность в потреблении информационного продукта в окружении единомышленников привело к появлению зрелищного продукта нового типа – публичного просмотра спортивных событий в специально оборудованных фанзонах, сочетающих преимущества телевизионного и реального событий. Болельщики наблюдают за ходом состязания на больших экранах в теплой компании друзей, окунаясь в особую эмоциональную атмосферу, очень похожую на ту, что существует на стадионе.

Помимо перечисленных четырех типов продуктов, объектами маркетинга также может быть сама спортивная организация (точнее, ее публичный образ), а также производные продукты: места проведения спортивных и деловых событий (страна, регион, город, стадион), идеи (здоровый образ жизни, борьба с физической пассивностью и т. п.), персоны (спортсмены, тренеры, менеджеры) в том случае, если они будут обладать соответствующими признаками.

8.3. Рынок спортивных товаров и услуг и его сегментация

Рынок как категория товарного хозяйства представляет собой сферу товарно-денежного обмена и выражает экономические отношения между производителем (продавцом) и потребителями (покупателями), олицетворяет соответственно предложение и спрос, является важным элементом маркетинговой системы.

Необходимо понимать, что «рынок» является понятием многозначным и может быть наполнен как политико-идеологическим, философским, так и конкретно-экономическим содержанием. С политико-идеологической и философской точек зрения рынок рассматривается как:

- способ организации общественного производства;
- способ поведения хозяйственных объектов;
- способ мышления.

Конкретно-экономическое содержание включает в себя:

- механизм, позволяющий сбалансировать «спрос – предложение»;
- область, где действует принцип независимости продавцов и покупателей;
- механизм формирования цен на основе спроса и предложения.

С точки зрения маркетинга, **рынок** – это какая-то область (сфера), которая выбирается для продвижения на нее товаров или услуг с целью реализации и сбыта (обмена). Понятие «рынок» всегда конкретно и к нему, как правило, добавляют уточняющий термин, характеризующий или конкретную территорию, или конкретный товар (услугу), конкретные группы потребителей, цены, конкурентов и т. д. Например, если сфере обмена охватывает всю национальную территорию (территорию страны) то это – **национальный рынок**. **Местный рынок** ограничен одним или несколькими районами страны. **Мировой рынок** – совокупность национальных рынков.

Если на рынке предлагают физкультурно-спортивные товары и услуги, то это рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг. Существуют также:

- основной рынок и дополнительный;
- рынок промышленных товаров;
- рынок медицинских товаров и услуг;
- городской и сельский рынок;
- потенциальный рынок;
- рынок ценных бумаг;
- рынок покупателей (предложение превышает спрос);
- рынок продавцов (спрос превышает предложение) и т. д.

Рынок, как система купли-продажи, может нормально функционировать при наличии трех основных элементов: продавца, покупателя и предмета сделки в виде товара или услуги. На рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг все три элемента присутствуют. **Продавцы** – физкультурные, спортивные, учебные, медицинские и другие организации (юридические лица) и физические лица. **Покупатели** – спортивные и другие организации различного уровня (национальные команды, клубы, школы, зарубежные клубы); дети, их родители, спортсмены и

физкультурники, зрители, болельщики. **Предмет сделки** – спортивные товары, экипировка, оборудование, услуги по подготовке, страховые услуги, услуги по научно-методическому обеспечению и т. д.

Рынку физкультурно-спортивных товаров и услуг присущи три основных функции:

1) **интегрирующая** – ее суть состоит в установлении и обеспечении взаимосвязи между субъектами рынка – производителями и потребителями;

2) **оценочная** – именно на основании спроса рынок объективно оценивает «ценность» (роль и место, например, различных видов спорта), а на основании спроса и предложения объективно устанавливает уровень цен на физкультурно-спортивные товары и услуги;

3) **организующая** – здесь рынок выступает (должен выступать) как критерий и инструмент рационального построения системы управления сферой физической культуры и спорта и функционирования экономической системы в этой сфере.

Фирмы и организации, производящие товары и услуги, знают, что одни и те же товары нравятся далеко не всем, далеко не все имеют в них потребности. Поэтому важно знать, кому производимый товар или услуга нужны больше всего, кому он понравится, кто его купит.

Для выяснения этих и других вопросов при изучении рынка вводят понятие «сегментация рынка». **Сегментация рынка** – это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, продуктов или предприятий, обладающих общими признаками или признаком. Например, в спортивной индустрии выделяют отдельную группу технических устройств – тренажеров. Они отличаются как по функциональному назначению, так и по техническому устройству от всех остальных приборов и оборудования. Так вот, тренажеры составляют отдельный сегмент на рынке технических средств для физической культуры и спорта. Спортсмены высокого класса существенно отличаются от всех остальных групп спортсменов по запросам и потребностям. Именно для этого сегмента рынка разрабатывается, например, отдельная, специфическая система питания, удовлетворяющая именно их запросы и потребности.

Существует достаточно большое количество методов (принципов) сегментации рынка, т. е. деления его по каким-то признакам на отдельные группы. Выбор того или иного принципа сегментирования, как и нужда в самом сегментировании, определяется типом маркетинга, который выбирает фирма для продвижения товара на рынок и реализации его с максимальной эффективностью.

Выделяют массовый, дифференцированный и целевой маркетинг.

Массовый маркетинг применяется тогда, когда продавец осуществляет массовое производство, массовое распределение и массовое стимулирование сбыта одного и того же товара для всех покупателей. В этом случае отдельные группы потребителей (сегменты) не выделяются и не исследуются, предлагается единый товар, затраты на рекламу минимальные.

Дифференцированный маркетинг (товарно-дифференцированный) осуществляется тогда, когда продавец производит два или несколько товаров с разными свойствами, оформлением или качеством. Такие товары не столько должны понравиться различным сегментам рынка, сколько создать разнообразие для покупателей.

При **целевом маркетинге** продавец:

- 1) исследует рынок;
- 2) проводит разграничение между сегментами (группами потребителей);
- 3) выбирает один или несколько сегментов;
- 4) разрабатывает товары и комплекс маркетинга в расчете на каждый сегмент;
- 5) формирует цены, каналы распределения, рекламные усилия в зависимости от сегмента.

Таким образом, целевой маркетинг «целенаправленно» ориентируется на определенную группу потребителей, т. е. на конкретный сегмент рынка.

При реализации целевого маркетинга осуществляется 3-этапная схема продвижения товара на рынок.

Разрабатывая каждый из сегментов и проводя его комплексный анализ, необходимо найти ответы на следующие вопросы:

1. Обладает ли данный сегмент необходимым количеством потенциальных клиентов, способных освоить достаточное количество предлагаемых физкультурно-спортивных товаров и услуг и оправдывающих вторжение на рынок?

2. Осознают ли потенциальные клиенты этого сегмента рынка свои потребности и то, что их может удовлетворить ваш спортивный клуб?

3. Соответствуют ли установленные вами цены на физкультурно-спортивные услуги их финансовым возможностям, т. е. есть ли на данном сегменте рынка платежеспособный спрос?

4. Можно ли охватить данный сегмент рекламной компанией и произвести достаточное количество товаров и услуг, способных удовлетворить предполагаемый спрос?

Изучение рыночных сегментов позволяет, в конечном счете, разрабатывать такие программы, которые удовлетворяют запросы и потребности нескольких сегментов.

Для сегментации потребительских рынков используется большое количество различных факторов (принципов). Основные из них следующие:

1) сегментирование по географическому принципу (географическая сегментация);

2) сегментирование по демографическому принципу (демографическая сегментация);

3) сегментирование по психографическому принципу (психографическая сегментация);

4) сегментирование по поведенческому принципу (поведенческая сегментация).

Сегментирование по географическому принципу.

При таком сегментировании разбивку рынка производят на разные географические единицы: государства, области, регионы, города, районы и т. д. Его применение необходимо тогда, когда на рынке существуют климатические различия между регионами и различия в системе культурных ценностей и обычаев населения. Например, при развитии лыжного спорта, биатлона и других зимних видов спорта, а также при изготовлении для них инвентаря, оборудования и экипировки, потенциальный рынок необходимо разбить по географическому принципу, выделив регионы с длительной снежной зимой и традициями развития этих видов спорта.

Обычно географический сегмент выделяют по региональному признаку. Часто включают дополнительные признаки: численность населения, плотность населения, климат, транспортную сеть, структуру коммерческой деятельности, доступность средств массовой информации, динамику развития региона, юридические ограничения, стоимость жизни, уровень инфляции и т. д.

Сегментирование по демографическому принципу.

Как и географический, этот принцип сегментирования построен на факторах долгосрочного порядка. Он применяется достаточно широко по двум причинам:

- 1) демографические параметры потребителей сравнительно легко поддаются классификации и количественной оценке;
- 2) информация о демографических данных сравнительно тесно коррелирует с различиями в мотивации групп потребителей, входящими в те или иные демографические сегменты.

К демографическим переменным относятся: возраст, пол, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень дохода, профессия, образование, раса, национальность, религия и т. д.

Очень часто демографические переменные используют для сегментирования по нескольким переменным.

Допустим, мы хотим создать (или создаем) оздоровительный центр. На какой сегмент рынка мы должны его ориентировать?

Вводим демографические переменные: пол; возраст (школьники, взрослые, пожилые люди); уровень дохода (низкий, средний, высокий). После анализа выделенных сегментов и трезвой оценки своих потенциальных возможностей мы выбрали в качестве сегмента группу женщин с низким уровнем дохода, работающих (на рисунке эта группа выделена штриховыми линиями). В соответствии с этим мы и будем строить свою маркетинговую стратегию, в том числе ценовую политику, уровень сервиса, профессиональный уровень приглашенных специалистов, направленность тренировочной работы, содержание рекламной компании и т. д.

Сегментация по психографическому принципу.

Это наиболее выразительный принцип выделения целевой группы потребителей, так как акцентирует внимание на психологических, личностных характе-

ристик человека. При этом методе сегментирования покупатели подразделяются по признакам:

- принадлежности к определенному классу или официальному слою;
- образу жизни, например, «спортивный», «богемный» и т. п. образ жизни;
- типу личности, например, компанейский человек, домосед и т. д.

В сфере физической культуры и спорта яркими примерами сегментирования по этому признаку является увлечение «элитными» видами спорта. Известно, что принадлежность к высшим слоям общества «требует» занятий не любыми видами спорта, а например, теннисом, парусным спортом, виндсерфингом; в последнее время – восточными единоборствами и т. д. Развивая и внедряя эти виды спорта, необходимо предусматривать запросы и потребности выделенных сегментов рынка – целевых групп потребителей: высокий уровень сервиса, первоклассный инвентарь и оборудование, первоклассных тренеров, соответствующее оформление спортивного зала или клуба, высокий уровень цен и т. д.

В то же время, психографические признаки сами по себе недостаточны для выделения отдельных сегментов. Как правило, они используются только в связи с другими переменными, например, поведенческими. Поэтому частным случаем такой сегментации является **сегментирование по поведенческому принципу**.

При сегментировании по этому принципу выделение целевых групп потребителей осуществляется на основе поведенческих особенностей людей. Эти поведенческие особенности людей зависят от их знаний, характера использования товара или услуги, реакции на этот товар, степени нуждаемости в товаре. Выделяют три степени нуждаемости в товаре или услуге:

- слабую;
- среднюю;
- сильную.

При этом необходимо особо подчеркнуть, что те, кто больше всего нуждается в данном продукте, составляя незначительную по численности группу потребителей, приобретают подавляющую часть продукции, поступающей на рынок. По мнению многих специалистов, маркетинговые усилия рекомендуется сосредоточить на тех 20 % покупателей из выбранного сегмента, которые обеспечивают от 60 до 80 % объемов всех продаж.

Известно, что объем продаж характеризуется таким понятием, как «спрос». **Спрос** – это форма выражения потребности, предоставленной на рынке и обеспеченной соответствующими денежными средствами. Размер спроса зависит от цены продукции и платежеспособности потребителей. **Уровень спроса** характеризует объем потребности на продукцию, определяемый продолжительностью и условиями жизненного цикла товара. Существуют следующие виды спроса: отрицательный; отсутствие спроса; скрытый; падающий; нерегулярный; полноценный; чрезмерный; иррациональный.

Величина рынка характеризуется таким понятием, как «**масштаб рынка**» – совокупность существующих и потенциальных покупателей. Как уже говорилось, не все потенциальные покупатели совершают покупки, поэтому реализуется не

весь объем товаров, поступающих на рынок. Объем реализуемой в течение определенного отрезка времени продукции называется **«емкостью рынка»**. Если на каком-то сегменте рынка найден небольшой по емкости, узкоспециализированный участок (узкая группа потребителей), то этот маленький участок называется **«нишей рынка»**.

Потенциалом рынка называется спрос, который может быть достигнут маркетинговыми усилиями всех поставщиков данного вида продукции на какой-то конкретно определенный период времени. Любые предположения о возможных объемах спроса на предстоящие периоды, масштабах и потенциале рынка называются **«прогнозом рынка»**. Для составления прогнозов пользуются как математическими, так и нематематическими (вербальными) моделями.

Существуют различные подходы к пониманию и структурированию спортивной индустрии. Один из подходов построен на основе анализа отношений обмена экономическими, социальными и психологическими выгодами между спортивными организациями, спортсменами, болельщиками, спонсорами и т. п. Такой обмен происходит в пространстве устойчивых рыночных систем, которые обладают специфическими характеристиками и тесно связаны между собой.

Рыночную структуру спортивной индустрии можно представить следующим образом:

- рынок спортивных событий;
- рынок спортивных товаров;
- рынок спортивных услуг;
- рынок спортивных сооружений;
- рынки инфраструктуры спортивной индустрии;
- рынок спортивных кадров;
- рынок партнеров;
- рынки квазиспортивных продуктов.

Рынок спортивных событий. Спортивное событие является результатом согласованной в пространстве и времени деятельности различных заинтересованных групп участников (организаторов, спортсменов, зрителей, спонсоров и т. п.) в целях состязания за достижение спортивных результатов, развлечения в процессе просмотра яркого эмоционального зрелища, получения доходов от продажи билетов и спонсорских пакетов. Спортивное событие – ключевой продукт в спортивном маркетинге, играющий в нем системообразующую роль.

Рынок спортивных товаров является самым масштабным и наиболее ориентированным на рыночный спрос. Рынок собственно спортивных товаров разделен на три основных кластера – спортивной обуви, спортивной одежды и спортивного инвентаря. В каждом сегменте есть четкое разделение продукции по видам спорта, а также в зависимости от того, предназначена ли она для профессионального спорта и спорта высших достижений или для занятий любительским и массовым спортом. Одежда и обувь, кроме того, разделяются по возрастному и гендерному признакам, а также по ценовым сегментам.

Рынок спортивных услуг. Пример знаменитых спортсменов оказывает влияние на то, что все больше людей устремляется в спортивные залы и бассейны в надежде стать такими же стройными и подтянутыми, как их кумиры. Мода на спортивность вошла в нашу жизнь не только благодаря массовым коммуникациям, но и из-за появления возможности тратить больше денег на самосовершенствование. Эта сфера спортивной индустрии обеспечивает потребности профессионалов и любителей спорта в физических тренировках различного вида. Спортивные услуги могут быть предоставлены также в форме аренды спортивного сооружения и занятий без участия инструктора, например, посещение бассейна или беговой дорожки.

Рынок спортивных сооружений. Для проведения спортивных событий, тренировок, предоставления спортивных услуг необходимы специально оборудованные здания, помещения, площадки и участки местности, предназначенные для проведения тренировок, спортивных мероприятий (соревнований и шоу) и активных видов досуга.

Современные стадионы в немалой степени способствуют не только эффективной подготовке спортсменов, но и созданию качественного зрелища, а значит – нужному настроению спортсменов и болельщиков. Сегодня спортивное сооружение по сути – своеобразный магазин, где продаются яркие и эмоциональные спортивные события.

Рынки инфраструктуры спортивной индустрии. Под инфраструктурой в данном случае понимается совокупность субъектов и их действий, обеспечивающих функционирование спортивной индустрии. Речь не идет о спортивных сооружениях, выделенных в силу их специфики и особой значимости в отдельный рынок. Эта часть спортивной индустрии включает несколько компонентов: организационный, маркетинговый, коммуникационный и научный. Организационная инфраструктура включает различные формы объединения организаций – МОК, национальные Олимпийские комитеты, спортивные федерации и их ассоциации, профсоюзы, и т. п. Маркетинговая инфраструктура выполняет функции информационного обеспечения деятельности субъектов спортивной индустрии, способствует созданию рыночных продуктов: маркетинговые агентства, компании, занимающиеся сбором, обработкой, анализом и предоставлением маркетинговой информации, организаторы выставок, конференций и т. п. Научная составляющая инфраструктуры представлена исследовательскими организациями, работающими в различных направлениях, способных привести к новым спортивным и маркетинговым результатам. Коммуникационную инфраструктуру представляют СМИ, создающие информационные продукты, благодаря которым число болельщиков и зрителей увеличивается многократно, что в свою очередь, привлекает в спорт спонсоров.

Рынок спортивных кадров. Развитие и профессионального, и массового спорта влечет за собой развитие еще одного важного элемента спортивной индустрии – рынка спортивных кадров. Наличие в стране эффективной системы

подготовки спортсменов, тренеров и менеджеров сегодня является ключевым фактором не только в достижении высоких спортивных результатов и побед, но и в решении задач оздоровления нации.

Рынок партнеров (спонсоров). Сделать доступным для миллионов самое реальное из всех шоу – спорт – могут телекомпании, приобретающие права на трансляцию (до 70 % доходов организаторов крупных соревнований). Кроме того, благодаря СМИ спорт становится все более привлекательным для спонсоров. Такую маркетинговую коммуникацию специалисты считают одной из наиболее эффективных.

Рынки квазиспортивных продуктов. Спорт и спортивная индустрия создали условия для появления так называемых квазиспортивных продуктов (лат. *quasi* – нечто вроде, около, как будто, как бы, псевдо). Фактически их субъекты относятся к соответствующим отраслевым или функциональным рынкам, но при этом они активно эксплуатируют спортивную тематику и зачастую тесно связаны с основными рынками спортивной индустрии. К таким «околоспортивным» рынкам можно отнести, например, рынок лицензиатов (license product), приобретающих у организаторов спортивных соревнований и клубов лицензии на использование их символики. Производитель посуды, постельного белья, косметики, аксессуаров, одежды и т. п. привлекает внимание к этим товарам благодаря нанесенным на них популярным эмблемам и логотипам. К субъектам квазирынков можно отнести также букмекеров, издателей спортивной литературы, спортивные бары и т. п.

ГЛАВА 9. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА РЫНКЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ

9.1. Каналы распределения (товародвижения)

Цель деятельности любой организации спортивной индустрии, даже если она не является коммерческой, сделать так, чтобы ее товары (услуги) потребляло как можно большее число потенциальных и действительных покупателей. Для этого, собственно, и существует маркетинг. Он способствует тому, чтобы покупатель получил за свои деньги именно то, что необходимо для удовлетворения его нужд и запросов. Соответственно для этого необходимо:

- 1) верно определить то место, где произойдет встреча потребителя с товаром, т. е. то место, где покупатель скорее всего найдет необходимый ему продукт или услугу;
- 2) ненавязчиво, но весьма настойчиво привлечь внимание потребителя к своим изделиям, товарам или услугам;
- 3) постараться удержать внимание потребителя на товаре (услуге);
- 4) правильно выбрать канал распределения и форму реализации своей продукции.

Канал распределения – это совокупность фирм или отдельных лиц, 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 фирма или организация выводит свой товар на рынок и реализует одну из важнейших задач – реализацию выпущенной продукции. Для успешного решения этой задачи необходимо разработать стратегию и тактику сбыта производимой продукции.

В разработке сбытовой стратегии фирмы, в том числе и производящей спортивные товары и услуги, выделяют следующие этапы:

На I этапе анализируются внешние и внутренние факторы, которые учитывают вид и особенности производимой продукции; особенности потенциальных покупателей; место возможной продажи; вид и особенности организации продаж.

II этап разработки сбытовой стратегии должен определить ее основные цели; способы доведения продукции до покупателя в удобной для него форме; в приемлемые для него сроки; место, где произойдет «встреча» покупателя с товаром и др.

На III этапе выбирают наиболее рациональные каналы распределения продукции и методы управления ими. Здесь важнейшими характеристиками канала являются его управляемость; гибкость и адаптация к изменяющимся (растущим) требованиям покупателей и т. д.

IV этап определяет 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 и улучшение технологии обслуживания и т. д.

Выбор канала распределения продукции зависит от множества факторов, важнейшими из которых являются:

- вид и особенности производимого продукта или услуги;
- отношение к нему потребителей;
- функции и принципы работы того или иного магазина или реализатора продукции;
- наличие и распространенность сбытовой сети;
- типы оптовых и розничных предприятий торговли и т. д.

Традиционно применяются три основных метода реализации выпускаемой продукции:

1. Экстенсивное распределение. При этом виде распределения размещение и реализация продукции осуществляется на любых предприятиях розничной торговли. Экстенсивное распределение характерно для простых в технологическом отношении, мелких и недорогих изделий массового спроса. Например, олимпийская символика или спортивная атрибутика в период подготовки и проведения Олимпийских игр продается во всех крупных и мелких магазинах, киосках, ларьках, у розничных торговцев и т. д.

2. Исключительное распределение заключается в том, что производитель выбирает одного торгового посредника в данном географическом регионе. Ему предоставляется исключительное право на реализацию продукции. Такой посредник называется «уполномоченный дилер» и он работает, как правило, в небольших городках, где рынок сбыта мал и создавать обширную сеть реализаторов просто не выгодно.

3. Смысл выборочного распределения заключается в том, что с двумя и более организациями розничной торговли заключается соглашение на передачу им исключительного права на реализацию продукции. Они приобретают статус «уполномоченного дилера» и функционируют в крупных городах и регионах, где имеется обширный и емкий рынок сбыта.

Таким образом, канал распределения – это путь, по которому товары и услуги движутся от производителя к потребителям. Он выполняет целый ряд функций. Важнейшими из них являются:

- исследовательская работа – сбор информации для планирования и облегчения обмена;
- стимулирование сбыта – создание и распределение ознакомительной и рекламной информации о товаре, продукте или услуге;
- установление контактов – налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями;
- приспособление товара – подгонка товара под требования покупателей;
- проведение переговоров – согласование цен и прочих условий;
- организация товародвижения – транспортировка и складирование товаров;
- финансирование – для покрытия издержек по функционированию канала;
- принятие риска – ответственность за функционирование канала.

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней. **Уровень канала распределения** – это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара к конечному покупателю и приобретает право собственности на этот товар. Протяженность канала определяется по числу имеющихся в нем промежуточных уровней.

В зависимости от числа посредников, канал может быть **коротким** (канал «0» уровня) или **длинным** (канал «2–3» уровня), а также широким или узким. Если количество независимых посредников на любом этапе продвижения товара достаточно большое – такой канал будет называться «широким», если их число невелико – «узким».

Как следует из приведенных схем, товары при их «движении» от производителя к посредникам и к покупателю надо «физически» перемещать, т. е. транспортировать. Это и есть собственно товародвижение.

Под **товародвижением** в маркетинге подразумевается система обеспечения доставки продукции к месту продажи или эксплуатации (установки) в точно обусловленное время и с максимально высоким уровнем обслуживания. Другими словами, товародвижение – это деятельность по планированию и контролю за перемещением продукции от мест ее создания к местам продажи с целью удовлетворения потребностей потребителей и с выгодой для предприятия.

Существует два основных базисных типа каналов товародвижения: **прямые** и **косвенные** каналы. При **прямых** каналах перемещение товаров или услуг от производителей к потребителям осуществляется без использования независимых посредников. Это дает возможность компании-производителю полностью контролировать всю маркетинговую программу и тесно взаимодействовать с потребителями. Этот тип канала товародвижения применяется на ограниченном целевом рынке.

Косвенные каналы товародвижения – перемещение товаров и услуг от производителя к потребителям осуществляется через независимых участников товародвижения. Он применяется 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.

Товародвижение включает в себя следующие виды работ:

- транспортировку;
- обработку заказов;
- упаковку;
- получение и обработку товаров;
- поддержание запасов;
- складирование;
- распределение и сбыт продукции;
- любую форму информации о товаре.

По оценкам специалистов, например в США, в сфере движения товаров от производителей к потенциальным потребителям производится от 12 до 15 %

внутреннего валового продукта (ВВП). Это связано с тем, что каждый посредник имеет свою долю прибыли. Это, естественно, сказывается на цене товара. Чем короче канал распределения, тем ниже цена покупаемого товара.

Решение о выборе каналов распределения производимой продукции или предоставляемых услуг относится к одному из самых ответственных и сложных при разработке маркетинговых программ. Ведь любая фирма или организация должны разработать несколько вариантов товародвижения на рынок, учитывая характерный для того или иного канала уровень сбыта продукции; издержки на поддержание его функционирования; время возможности контроля за деятельностью канала и анализа его эффективности; возможные перемены в деятельности канала и другие факторы.

Для уменьшения влияния внешних и внутренних факторов, а также усиления управляемости каналами, в последние годы широкое распространение получили так называемые:

- вертикальные;
- горизонтальные;
- многоканальные маркетинговые системы распределения товара.

Вертикальные маркетинговые системы (ВМС) – это союз (объединение, совместная работа) производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единое целое, единая система. В такой системе один из членов канала является либо владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает такой экономической мощью, которая обеспечивает их полное сотрудничество.

В зависимости от принципов объединения, вертикальные маркетинговые системы могут быть:

- договорные ВМС;
- корпоративные ВМС;
- управляемые ВМС.

Горизонтальные маркетинговые системы создаются тогда, когда у отдельной фирмы (или фирм) не хватает финансов, производственных мощностей, специальных знаний, маркетинговых ресурсов и т. д. для действий на рынке в одиночку. Тогда две и более фирм объединяют свои усилия для движения товаров на рынок с целью получения дополнительных взаимных выгод. Причем, эти фирмы могут сотрудничать на постоянной или временной основе, а также создавать отдельную совместную компанию или организацию.

Для более широкого охвата конкретного рынка, или разных рынков, фирмы все чаще прибегают к использованию многоканальных маркетинговых систем. Их суть состоит в том, что, например, фирма (организация), занимающаяся розничной торговлей, продает товары не только через собственные магазины, но и использует возможности других сбытовых организаций. Причем, покупатель может приобрести товар как через один, так и через другой канал. Более того, покупка через второй канал (другую сбытовую организацию, например, склад-магазин), обойдется покупателю дешевле.

Кроме того, многоканальные маркетинговые системы используются для обслуживания различных сегментов рынка, т. е. разных групп покупателей. Например, фирма производящая пищевые добавки для спортивного питания, может реализовывать свой товар как посредством независимых предприятий торговли (универсамы, магазины, аптеки, агенты по сбыту и т. д.), так и напрямую, крупным потребителям их продукции (национальные команды, спортивные федерации, профессиональные клубы, спортивно-оздоровительные центры и др.).

Особое место в организации сбытовой стратегии фирмы, в том числе и спортивной, занимает **розничная торговля**, которая охватывает наиболее широкий круг потенциальных покупателей. Под розничной торговлей понимается любая деятельность любых организаций и физических лиц по продаже товаров (услуг) непосредственно конечным потребителям для их личного (некоммерческого) использования.

В зависимости от числа оказываемых услуг и ассортимента продаваемых товаров, существует громадное множество предприятий розничной торговли. Причем, совершенно не важно, как именно продается товар или услуга: методом личной продажи, по почте, по телефону, через интернет, через автомат, в магазине, на улице, на дому у покупателя и т. д. Розничные торговые предприятия можно классифицировать по следующим признакам:

- **ассортименту товаров** (специализированные магазины, универмаги, универсамы, универсамы широкого профиля, комбинированные универсамы, торговые комплексы, предприятия услуг и т. д.);
- **ценовому фактору** (магазин сниженных цен, склад-магазин, магазин-демонстрационный зал, магазин, торгующий по каталогам и т. д.);
- **особенностям обслуживания покупателей** (торговля по почте, торговые автоматы, торговля вразнос, интернет-магазины и др.);
- **принадлежности магазина** (государственные, кооперативные, частные, магазин предприятия и т. д.).

Спортивная организация может передавать часть своей маркетинговой активности на аутсорсинг. По сути это подрядчики, оказывающие отдельные деловые услуги (юридические, транспортные, торговые, маркетинговые, юридические и т. п.), а также участвующие в создании продуктов спортивной организации. Например, при проведении ветеранского хоккейного турнира, профессиональный клуб может нанять маркетинговое агентство, которое возьмет на себя организацию мероприятий для болельщиков, которые являются составной частью всего турнира.

В отличие от поставщиков, которые продают спортивной организации то, что она не в состоянии произвести самостоятельно (экипировку, спортивное снаряжение, питьевую воду и т. п.), маркетинговые посредники являются исполнителями лишь части тех задач, которые можно было бы выполнить своими силами, но экономически выгодней передавать их на аутсорсинг сторонним партнерам. Это освобождает прежде всего людские ресурсы спортивной организации для

осуществления своей основной деятельности. К тому же, маркетинговые посредники выполняют свои задачи более компетентно.

К этой категории следует относить СМИ и блогеров, которых спортивная организация собирается использовать в маркетинговых целях. Например, в процессе популяризации своего вида спорта спортивная федерация может самостоятельно заниматься рекламой. Так происходит почти всегда на начальном этапе ее развития. Но по мере становления вырастает объем задач и функцию рекламы целесообразней поручить стороннему исполнителю, маркетинговому посреднику – рекламному агентству.

Другой пример использования маркетинговых посредников – решение задачи по продаже атрибутики профессиональной лиги. Иметь собственный магазин зачастую довольно дорого, поэтому помощь могут оказать торговые посредники – фирменные магазины клубов или спортивные ритейлеры.

9.2. Конкуренция и особенности конкурентной борьбы

На рынке товаров и услуг всегда есть кто-то, кто продает такой же товар, который производите вы, другой товар, но с такими же технологическими функциями, товар, способный заменить ваш. Более того, товар может быть лучшего качества или лучше упакован и т. д. В этом случае возникает конкуренция между производителями (продавцами) товара за место на рынке, за покупателя. Цель конкурентов на рынке – сделать так, чтобы покупатель купил именно их товар или услугу. В этом смысл конкуренции (от латинского «Concurrentia» – столкновение, соперничество). Обострение конкуренции и усложнение ее формы создают ситуацию, при которой для того, чтобы удержаться и преуспеть на рынке, фирма должна постоянно предлагать потребителю новые или более совершенные товары и делать это быстрее конкурентов. Вот поэтому часто конкуренцию называют «двигателем прогресса».

Конкуренция неизбежно существует там и в тех ситуациях, когда предложение превышает спрос, т. е. на рынке покупателей. Поэтому с точки зрения потребителей, чем больше фирм и организаций предлагают спортивные товары и услуги, тем выше уровень конкуренции, тем выше качество товаров и услуг, тем ниже цены на них.

Существует три вида конкуренции.

Функциональная конкуренция возникает потому, что одну и ту же потребность можно удовлетворить разными способами. Например, существует множество способов и приспособлений для развития силы. Это тренажеры «Геркулес», «Кетлер», «Хюттели», «Экзерджени» и т. д. Соответственно, все эти тренажеры (товары), обеспечивающие удовлетворение одних потребностей, являются функциональными конкурентами.

Видовая конкуренция возникает среди продукции одной группы (аналогичных товаров), различающейся каким-то одним или несколькими существенно важными параметрами или оформлением. Примером такой конкуренции являются автомобили, компьютеры, электрочайники и т. д.

Предметная конкуренция возникает, как правило, между аналогичными товарами разных фирм. Например, кроссовки фирм «Puma», «Adidas», «Nike» являются товарами предметной конкуренции. Такая конкуренция называется иногда **межфирменной**. Выигрывают в такой конкуренции, как правило, товары, лучше зарекомендовавшие себя на рынке или имеющие более «сильную» фирменную марку.

При этом надо иметь в виду, что конкуренция сегодня – это «конкуренция не того, что произведено фирмами на своих заводах и предприятиях, а того, чем они еще снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, финансирования, особенностей поставки, услуг по складированию, и прочих ценимых людьми вещей» (Г. Левитт). Другими словами, конкуренция возникает не столько между «товарами в реальном исполнении», сколько между «товарами с поддержкой». Поэтому так важно разработать и реализовать программу поддержки и организации сервиса для физкультурно-спортивных товаров и услуг.

К наиболее часто применяемым методам конкуренции относятся следующие:

1. Ценовая конкуренция – это один из самых простых методов конкуренции, суть которого состоит в снижении цены на товары и услуги и, вследствие этого, привлечении большего количества покупателей, т. е. в захвате дополнительной доли рынка. Очень часто фирмы снижают цены на 10 % от их первоначальной стоимости, заставляя конкурентов делать то же самое. Но для этого необходимо иметь, как говорят, «запас цены», чтобы иметь возможность ее снижения. В современных условиях, когда рынки монополизированы незначительным числом крупных фирм, например, в области спорта это «Puma», «Adidas», «Nike», производители прилагают усилия к тому, чтобы удерживать цены постоянными. При этом рост прибыли обеспечивается снижением себестоимости, снижением расходов на маркетинг и т. п. На таких монополизированных рынках цены, как говорят экономисты, «теряют эластичность».

Ценовая конкуренция чаще всего применяется в следующих случаях:

- фирмы-аутсайдеры применяют ценовую конкуренцию в борьбе с монополиями, когда нет сил для борьбы в сфере неценовой конкуренции;
- для проникновения на рынок с новыми товарами;
- для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблем сбыта.

Ценовая конкуренция может быть прямой и скрытой. При **прямой ценовой конкуренции** фирмы широко информируют о снижении цен на выпускаемую продукцию и имеющегося на рынке товара. Обычно это проводится в виде распродаж, когда цены снижаются в пределах 20–60 %.

При **скрытой ценовой конкуренции** продукция более высокого качества продается по такой же цене, как у конкурентов, или качество товара повышается существенно, а цены повышаются незначительно. Одним из видов скрытой ценовой конкуренции является снижение цены потребления, так как снижаются так называемые эксплуатационные расходы. Например, повышается экономичность

за счет более высокой производительности, или снижается потребление электрической энергии, или же оказывается большой комплекс услуг.

2. Неценовая конкуренция. При этом методе конкуренции на первый план борьбы с конкурентами выдвигаются:

- большая надежность и долговечность выпускаемого товара;
- меньшая цена потребления;
- более современный дизайн и лучшие эргонометрические характеристики;
- бесплатное обучение персонала покупателя работе на купленной сложной технике;

– зачет сданного старого товара в качестве первого взноса за покупку нового образца;

- поставка оборудования на условиях «готовая продукция в руки»;
- снижение загрязненности окружающей среды и экологическая чистота;
- снижение металлоемкости продукции и многое другое.

3. Незаконные методы конкуренции. Наряду с названными часто применяются так называемые «незаконные» методы конкуренции. Причем, к ним относятся не только уголовно наказуемые, но и нарушающие деловую этику действия конкурентов. Например:

- промышленный, технологический, спортивный и др. шпионаж;
- переманивание за счет дополнительных льгот специалистов фирм-конкурентов;

– выпуск поддельных (фальсифицированных) товаров известных фирм, при этом цены на эти товары «сбрасываются» на 50 и более процентов.

Абстрагируясь от производства товаров и услуг, можно сказать, что конкуренция – суть и смысл спортивной деятельности. И действительно, нигде с такой остротой и бескомпромиссностью не проявляется острота конкурентной борьбы, как, например, во встрече борцов, боксеров, футбольных или баскетбольных команд и во всех других видах спорта. Поэтому так важно не только хорошо подготовить спортсмена физически, психологически, технически. Надо готовить его ко встрече с конкретным соперником тактически, т. е. прогнозировать и планировать все особенности ведения поединка с конкретным соперником. А для этого надо хорошо знать, надо тщательно изучать конкурента.

Можно смело говорить, что самые выдающиеся успехи в спорте основываются на конкуренции «собственных лучших сил против слабых мест противника». А они всегда есть даже у самого сильного противника. Всем памятна одна из самых больших сенсаций Сиднейской олимпиады – проигрыш выдающегося и непобедимого российского борца А. Карелина молодому американцу Р. Гарднеру. Вот что сам американец рассказывал о своей триумфальной победе на пресс-конференции: «Мы с тренером 2 года специально готовились ко встрече с Карелиным. Для этого были сняты на камеру все его победы, все схватки. Мы досконально изучили его технику и тактику ведения поединка. Можно сказать, что мы специально готовились «под Карелина».

Переходя к теме нашего непосредственного предмета рассуждения – особенностям конкурентной борьбы, можно сказать, что американский борец и его тренер провели классический маркетинговый анализ своего главного конкурента и это принесло заслуженный и закономерный успех. Ведь система маркетинговых исследований дает возможность:

- 1) полнее и обоснованнее оценить перспективы рыночного успеха организации, предприятия, фирмы;
- 2) легче определить приоритеты, т. е. те аспекты и направления работы, которым нужно отдавать предпочтение;
- 3) быстрее и адекватнее реагировать на действия конкурентов;
- 4) выработать стратегию максимально выраженной нейтрализации сильных сторон конкурента;
- 5) повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятия в целом;
- 6) лучше мотивировать деятельность сотрудников организации на активную и результативную работу;
- 7) лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

Конкуренты бывают **прямые** – те, которые в прошлом и в настоящем выступают в качестве таковых, и **потенциальные**, которые в настоящее время не представляют угрозы, но могут представлять опасность в будущем.

Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе всегда выявляются в сравнении своего товара, своей фирмы с конкурентами. Логика анализа конкурентоспособности фирмы при производстве товаров и услуг, в том числе и физкультурно-спортивных, заключается в сопоставлении с конкурентами своего продукта, цены, каналов продвижения и каналов сбыта.

Когда мы говорим о производимом нами и нашим конкурентном **товаре, продукте, или услуге**, наиболее важным представляются следующие характеристики: качество, технические параметры, стиль, престиж торговой марки, упаковка, размеры, уровень ремонтпригодности и обслуживания, гарантийный срок, многовариантность, надежность, срок службы, защищенность патентом.

Для сравнения **цены** наиболее существенны следующие характеристики: преysкурантная цена, процент скидки с цены, налоговые скидки, срок платежа, условия кредита, условия оплаты в случае покупки и т. д.

Сравнительный анализ **каналов продвижения** проводится по следующим параметрам: прямые поставки, торговые представители, предприятия-производители, оптовые посредники, комиссары и маклеры, дилеры, степень охвата рынка, размещение складских помещений, система контроля запасов, система транспортировки.

Каналы сбыта характеризуют: реклама для потребителей, реклама для посредников, индивидуальные продажи, стимулирование посредников, стимулирование потребителей, обучение и подготовка сбытовых служб, разветвленность сбытовой сети и т. д.

Как правило, выбирается какая-то шкала оценок, например, 5-балльная и по ней оценивается каждый из названных параметров (характеристик). Они сводятся в специальную таблицу, которая называется «лист оценки конкурентоспособности фирмы относительно конкурентов».

Таким образом, общее количество баллов конкурентоспособности нашей фирмы составляет 75 баллов; конкурента А – 115 баллов, а конкурента Б – 58. Это значит, что фирма А в конкурентном отношении более сильная, чем наша. Если же сравнить количественные показатели конкурентоспособности по отдельным показателям (продукт, цена, каналы продвижения и т. д.), то можно выделить свои слабые звенья и разработать мероприятия по их устранению.

Логика анализа деятельности конкурентов заключается не только в оценке продукта и особенностей его продвижения на рынок, но и в выяснении стратегических аспектов их функционирования. К ним относятся:

- анализ финансового положения конкурентов;
- организация производства и управления фирмой;
- состав и квалификация рабочей силы;
- технология и ее обеспечение;
- маркетинг и менеджмент фирмы и т. д.

Причем в ходе анализа используется как количественная, так и качественная информация. **Количественная** информация характеризует, например, численность персонала, активы, объем продаж, доля рынка, рентабельность, размеры филиальной сети, перечень основных видов услуг, стоимость дополнительных услуг, затраты на рекламу и т. д.

К **качественной** информации о конкурентах относятся: репутация конкурентов, известность, престиж, опыт руководителей и сотрудников, наличие трудовых конфликтов и психологический климат в коллективе, приоритеты на рынке, гибкость маркетинговой стратегии, ценовая стратегия, сбытовая стратегия, уровень обслуживания клиентов и т. д.

Полученная, обработанная и проанализированная информация позволяет составить конкурентную карту рынка, ответить на ключевые вопросы конкурентной борьбы:

1. Каковы сильные и слабые стороны конкурентов в сравнении с нашей фирмой?
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 наши перспективы выстоять в конкурентной борьбе и успешно завоевать планируемую долю рынка?

Ответы на все эти вопросы позволяют более обоснованно планировать и реализовывать маркетинговые программы функционирования и деятельности на рынке, в том числе рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг.

В своей деятельности спортивная организация имеет дело с конкурентами, которые представляют собой важную часть маркетинговой среды. Именно они могут помешать достижению поставленной рыночной цели, поскольку претендуют на деньги и время клиентов спортивной организации. Поэтому правильное определение своих конкурентов – жизненно важная задача менеджмента, и маркетинга

Спортивные продукты (событие, услуги, товары, информация) потребляются клиентами первого типа как правило в их досуговое, а не в рабочее время и не во время, уделяемое быту. А значит, и конкурентная борьба ведется сегодня не только за деньги, но и за время.

Следует разделять спортивную и коммерческую конкуренцию в спорте. В ходе состязаний на спортивных аренах соперники совместно, как равноправные участники, создают зрелищный продукт. Победа в спортивном соревновании не предполагает окончательного устранения соперника с рынка, в отличие от рыночной конкуренции, когда такая цель может быть ключевой.

Отдельно следует рассматривать конкуренцию в сегменте обслуживания клиентов второго типа и прежде всего – спонсоров и рекламодателей. Спортивные организации, обладающие значительной лояльной аудиторией поклонников (клиентами первого типа), предлагают любым заинтересованным в маркетинговом продвижении брендам свои коммуникационные возможности. Здесь приходится конкурировать со всеми, кто может предложить любые другие каналы продвижения: рекламу в СМИ, специальные маркетинговые мероприятия, прямые коммуникации, BTL (от англ. below-the-line – совокупность рыночных связей) и многое другое. Это рекламные агентства, периодические издания, телекомпании и т. п.

Еще одна характерная особенность конкуренции в спортивной индустрии заключается в том, что в каждой конкретной ситуации организации могут играть различные рыночные роли. Например, два профессиональных футбольных клуба одновременно могут быть по отношению друг к другу конкурентами (за лояльность жителей города), клиентами и поставщиками (в случае, когда клубы договариваются о трансфере игроков).

В случае, когда объектами маркетинга являются события, товары, услуги, персоны, идеи, места и т. д. для них также определяются свои конкуренты.

9.3. Цена и ценообразование

Установление цены на производимые товары и услуги, а также определение ценовой политики в зависимости от ситуации на рынке, является одной из наиболее важных составляющих маркетинговой программы любого предприятия, в том числе, в спортивной индустрии. Необходимо установить цену на свой товар такой, чтобы можно было овладеть определенной долей рынка с одной стороны, и получить намеченный объем прибыли – с другой. При этом следует иметь в виду, что цены могут изменяться очень быстро и зависят от оперативной обста-

новки, складывающейся на рынке, в том числе с ценами конкурентов, платежеспособности спроса, этапа жизненного цикла товара и т. д.

Цена – это единственная составляющая комплекса маркетинга, которая приносит доход, все остальные элементы связаны только с издержками. Ценообразование является контролируемой переменной.

Традиционно товар проходит три стадии товародвижения:

- 1) предприятие – оптовая торговля;
- 2) оптовая торговля – розничная торговля;
- 3) розничная торговля – потребители.

В соответствии с этим различают *виды* цен:

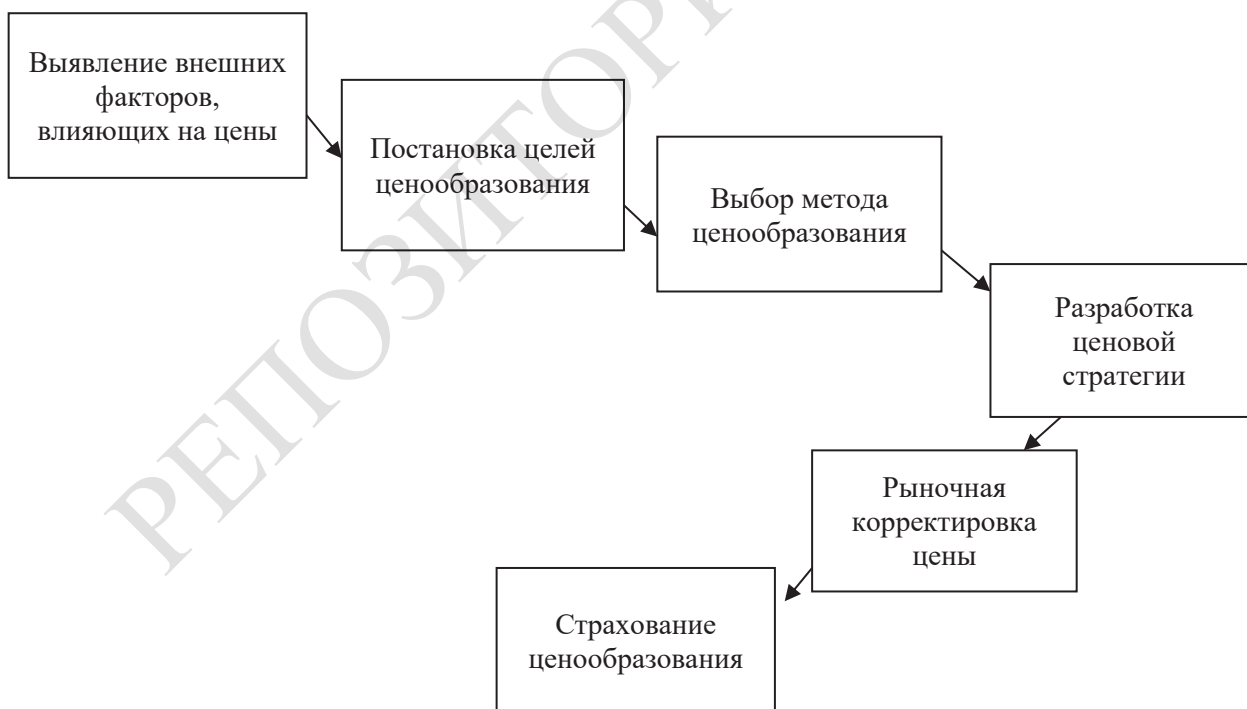
- оптовая цена предприятия (отпускная цена);
- оптовая цена торговли;
- розничные цены.

Оптовая цена предприятия складывается из себестоимости и прибыли предприятия.

Оптовая цена торговли включает себестоимость, прибыль и снабженческо-сбытовую скидку (цена за услуги по снабжению и сбыту)

Розничная цена – это цена, по которой товар приходит к конечному потребителю, она складывается из себестоимости, прибыли предприятия, снабженческо-сбытовой скидки и торговой скидки (цена за услуги по реализации)

Процесс ценообразования можно разделить на этапы



На решение по ценообразованию оказывают влияние две группы факторов.

Внутренние факторы ценообразования: маркетинговые цели, стратегия использования маркетинг-микса, издержки, организационные аспекты ценообразования.

Внешние факторы ценообразования: характер рынка и спроса, конкуренция, другие факторы внешней среды (экономические, торговые, правительственные).

Внутренние факторы ценообразования

Цели маркетинга. Прежде чем установить цену на свой продукт, компания определяет целевой рынок и стратегию позиционирования. Рыночное позиционирование оказывает большое влияние на размер устанавливаемой цены. Чем точнее определены маркетинговые цели, тем легче установить правильную цену.

Цель маркетинга *«Выживание»*. Такие цели ставят компании, имеющие на рынке сильных конкурентов или стремящиеся изменить запросы потребителей. В краткосрочном планировании это может оказаться важнее прибыли. В гостиничном бизнесе такая ситуация возникает в периоды экономического спада. Предприятие может сократить объем производства и продаж, а в гостинице в любой ситуации все номера выставлены на продажу. Это вынуждает гостиницу значительно снижать цены. Конкуренты в этой сфере бизнеса очень быстро предпринимают ответные меры. Возникают ценовые войны, которые снижают прибыль всех участников рынка.

Цель маркетинга *«Максимизация текущей прибыли»*. В этом случае устанавливается цена, которая позволит в короткие сроки получить максимальную прибыль. Компания ориентируется на краткосрочную финансовую перспективу, а не на долгосрочное функционирование. Быстрое внедрение новой концепции для демонстрации с целью дальнейшей перепродажи компании.

Цель маркетинга *«Лидерство по размеру рыночной доли»*. Решения по ценообразованию направлены на завоевание доминирующего положения на рынке за счет своей высокой доли, рассчитывая, что большая рыночная доля в долгосрочной перспективе даст возможность снизить затраты и получить более высокую прибыль. Цены в данном случае устанавливаются максимально низкие. Низкая цена при известном уровне качества создает повышенный спрос, а через некоторое время цены могут быть повышены. Такие ситуации, например, возникают при освоении известными гостиничными брендами новых курортов.

Цель маркетинга *«Лидерство по качеству товаров и услуг»*. В этом случае компаниям сферы туризма и гостеприимства необходимы крупные инвестиции в оборудование и оснащение, высококвалифицированный персонал, соответственно высокий уровень заработной платы и т. д. Поэтому цены на продукт достаточно высоки.

Цели	Подцели	Уровень цен
Выживаемость	Обеспечение окупаемости затрат, сохранение существующего положения	Крайне низкий до тех пор, пока цены покрывают затраты
Текущая прибыль	Максимизация текущей прибыли, быстрое получение денег	Высокий, или тенденция к росту цен
Сбыт	Максимизация сбыта, достижение определенной доли рынка	Низкий
Качество	Обеспечение лидерства по качеству, сохранение лидерства по показателям качества	Высокий, чтобы покрыть затраты на исследования и вложения

Стратегия использования маркетинг-микса. Для разработки успешной, согласованной и эффективной маркетинговой программы цена должна быть скоординирована с товарной политикой, сбытовой сетью и политикой продвижения (реклама, стимулирование сбыта). Курорты, планирующие продажу номеров оптовым покупателям, должны предусмотреть запас в стоимости номера, чтобы предоставлять большие скидки оптовым покупателям. Кроме того, в цены закладываются средства на реставрацию части гостиничного фонда. В ресторанном бизнесе особое внимание при формировании цен уделяется затратам на рекламу, паблик рилейшнз, персональные продажи, стимулирование сбыта. Таким образом, решения по всем компонентам маркетинг-микс должны быть согласованы.

Издержки (затраты). Затраты всегда определяют минимальную цену, оптимальную цену. Кроме того, в цене необходимо учитывать выплаты инвесторам при соответствующей норме прибыли. Наиболее эффективные производители достигают экономии затрат за счет увеличения объемов производства и роста эффективности. Низкие затраты позволяют в одном случае снижать при необходимости, в другом – получать сверхприбыль, поддерживая высокий уровень, ориентируясь на цены конкурентов. Необходимо рассматривать прямые и косвенные издержки.

Организационные аспекты. В небольших компаниях цены, как правило, устанавливает руководство. В крупных компаниях этим занимаются специальные отделы, команды менеджеров. Они разрабатывают маркетинговый план, где отражается ежемесячный средний уровень цен и ценовые мероприятия на будущий год. В настоящее время в компаниях создаются отделы управления доходами, которые при высоком уровне профессионализма оказывают влияние на увеличение прибыли.

Внешние факторы ценообразования

Рынок и спрос. Издержки определяют нижний предел цен, а рынок и спрос – верхний предел. При установлении цены необходимо учитывать связь между ценой и спросом на рынке. Для эффективного управления доходами используется стратегия *продажи сопутствующих товаров и услуг*, которая позволяет эффективно управлять доходами, увеличивая их за счет расширения ассортимента.

Другая стратегия – *продажа товаров более современных моделей*. В этом случае проводится специальная подготовка служащих отделов продаж и резервирования номеров, которым необходимо предлагать к продаже дорогостоящие товары и услуги, которые способны лучше удовлетворить потребности клиента, чем дешевый продукт.

Ценообразование на различных рынках. Различают четыре типа рынков.

Рынок чистой конкуренции – состоит из множества покупателей и продавцов однородных продуктов. Цена складывается под воздействием спроса и предложения.

Рынок монополистической конкуренции – состоит из большого количества покупателей и продавцов, которые торгуют своей продукцией в ценовом диапазоне, а не по единой рыночной цене. На таком рынке активно используются

ценовые и неценовые методы конкурентной борьбы, каждый участник может повлиять на общую рыночную цену.

Рынок олигополии – состоит из нескольких продавцов, которые чувствительны к ценовой политике друг друга и к стратегиям маркетинга.

Рынок чистой монополии – состоит из одного продавца, который устанавливает и регулирует цены.

Восприятие потребителем цены и ценности товара. Потребитель определяет, соответствует ли установленная цена его потребностям и возможностям. Поэтому цена должна быть ориентирована на покупателя. При принятии решения по ценам необходимо хорошо знать целевой рынок и различия в покупательском спросе.

Ценовая эластичность спроса. Эластичный спрос – это чувствительный к изменению цены. Неэластичный спрос – не изменяющийся при изменении цены. Покупатель менее чувствителен к изменению цены, если продукт отличается высоким уровнем качества, уникальностью, престижностью и т. д. Потребители нечувствительны к цене на продукт, которому трудно найти замену. Если спрос эластичный, то продавцы для получения дохода снижают цены.

Цена и предложения конкурентов. Когда компания знает цены и предложения конкурентов, она использует эту информацию для установления собственных цен.

Экономическая среда. Инфляция, спад или подъем в экономике определяют ценовую политику туристической компании так же, как изменение ссудного процента и появление новых технологий.

Политическая среда. Стабильность или нестабильность политической ситуации, открытость, правовая база, гарантии безопасности в туристическом регионе в каждый данный момент влияют на установленные цены.

Государство может регламентировать политику установления цен следующим образом:

– *фиксированные государством цены:* происходит «замораживание» рыночных свободных цен, вводятся прейскурантные цены или государство ограничивает свободу монополий в установлении цены;

– *регулируемые государством цены:* установление предельного уровня цен; установление предельных надбавок и коэффициентов к прейскурантным ценам; установление предельных значений розничной цены; установление предельного уровня разового повышения цены; государственный контроль за монопольными ценами;

– *свободные, договорные цены:* государство устанавливает единые правила для всех участников рыночных сделок, вводя запреты на недобросовестную конкуренцию и монополизацию рынка (запреты на горизонтальное и вертикальное фиксирование цен, запрет на ценовую дискриминацию, запрет на демпинг, запрет на недобросовестную рекламу).

Устанавливаемая цена находится между **двумя границами:** предельный нижний уровень, который не обеспечивает прибыль, и предельный верхний уровень, который не дает возможности поддерживать спрос.

Нижняя граница зависит от величины затрат.

Верхняя граница зависит от восприятия потребителями ценности данного продукта.

Чтобы найти оптимальный вариант цены рассматривают влияние внутренних и внешних факторов, в том числе и цены конкурентов. Выделяют следующие подходы:

1. **Ценообразование на основе издержек.** Это самый простой метод, так как нет необходимости приспосабливаться к изменениям спроса, а величина затрат подсчитывается более точно. Кроме того, если этот метод используется всеми участниками рынка данного вида продукта, ценовая конкуренция сводится к минимуму. В этом случае к затратам на продукт добавляется стандартная надбавка (как правило в ресторанном бизнесе) или издержки как процент от цены продажи (т. е., например, 30 % цены должны составлять издержки).

2. **Анализ безубыточности и ценообразование на основе целевой прибыли.** Этот подход также ориентирован на издержки. При анализе безубыточности цена должна обеспечивать баланс доходов и расходов. Как один из вариантов данного подхода – целевое ценообразование, который предполагает построение графика безубыточности. В этом случае рассматриваются постоянные и переменные издержки и образование целевой прибыли. Цена продажи за минусом переменных затрат дает валовую прибыль или средства для покрытия постоянных издержек (*график образования валовой прибыли*). При снижении спроса цена может снижаться, чтобы компенсировать переменные издержки, это может стимулировать спрос, но при этом в гостиничном бизнесе необходимо увеличить заполняемость гостиницы. Многое зависит от соотношения цены и спроса.

3. **Ценообразование на основе отношения покупателей к цене.** Основанием служит восприятие покупателями ценности продукта. В этом случае особое внимание уделяется формированию восприятия ценности с помощью маркетинговых программ. Необходимо изучить восприятие ценности на продукт, предлагаемый конкурентами. Собранная информация показывает, какая особенность продукта является наиболее привлекательной. Важную роль играет знание типа клиента. Дифференцированная ценовая политика зависит от изучения основных категорий потребителей.

4. **Ценообразование, ориентированное на конкуренцию.** В этом случае за основу берутся цены тех конкурентов, которые не уделяют внимание затратам и спросу. Можно назначать цены немного выше или немного ниже, чем у основных конкурентов, главное иметь отличие.

Стратегии ценообразования

Стратегия определения цены на новые продукты

Ценовые стратегии зависят от этапа жизненного цикла продукта. Для этапа внедрения на рынок используются следующие стратегии.

Стратегия престижных цен. Гостиницы и рестораны, которые позиционируют себя на рынке как эксклюзивные или класса люкс, выходят на рынок с высокой ценой, поддерживающей имидж высокого класса. В дальнейшем цена также будет оставаться высокой.

Стратегия «снятия сливок». Это установление высокой цены при условии нечувствительности рынка к изменению уровня цен. Такой подход возможен, если существует повышенный спрос и ориентирован на краткосрочный период. В других отраслях он используется, когда необходимо покрыть расходы на научные исследования и разработку. В сфере туризма это не может быть долгосрочной стратегией, так как конкуренты так же легко могут выйти на этот привлекательный рынок.

Стратегия «прорыва на рынок». В этом случае на начальном этапе вывода товара компании устанавливают низкие цены, привлекая таким образом большее количество покупателей и захватывая большую рыночную долю. Такая стратегия возможна при условии: высокой чувствительности рынка к цене; если при увеличении объема продаж затраты значительно снижаются; низкая цена недоступна конкурентам.

Стратегии ценообразования на существующие продукты

Стратегия определения цены пакета. В этом случае набор товаров и услуг объединяют и предлагают по пониженной цене. Суммарная цена должна быть низкой, чтобы привлечь покупателя. Сопутствующие услуги вместе с основным видом обслуживания придают большую ценность всему пакету, чем каждая услуга в отдельности (круизные путешествия).

Стратегия ценовой корректировки. В этом случае основная цена приспособляется к различным категориям клиентов и к разным ситуациям. Скидки за объем предусматривают специальные расценки для клиентов, покупающих большое количество номеров в течение определенного периода (льготы, скидки, бесплатные услуги при проведении конференций, съездов и т. д.). Скидки в зависимости от периода покупки включают сезонные скидки (гостиницы и авиакомпании снижают цены в периоды низкого спроса или на покупку услуг до начала сезона).

Дискриминационное ценообразование. Это продажа одних и тех же услуг разным категориям покупателей по разной цене. Такой подход возможен для клиентов, чувствительных к цене. Низкие переменные издержки и колебание спроса в различные периоды делают ценовую дискриминацию эффективным инструментом для сглаживания динамики спроса и обеспечению дополнительного дохода. Для успешной реализации этой стратегии необходимо учесть следующие условия:

- различные группы потребителей должны по-разному реагировать на изменение цен;
- необходимо выявить различные типы сегментов и определить по отношению к ним дифференцированные цены;
- исключить возможность перепродажи продукта потребителями разных сегментов;
- сегмент должен быть достаточно большим;
- затраты на проведение стратегии дискриминационных цен не должны превышать полученные доходы;

– информация для клиентов должна быть максимально точной и адресной.

Психологическое ценообразование. В этом случае основное внимание уделяется психологии потребителя, акцент делается на престижность или на рекомендуемые цены (сложившийся образ цены на данный продукт в сознании покупателя), округление чисел или игнорирование последней цифры при восприятии цены.

Ценовое стимулирование сбыта. Компании используют стимулирующее ценообразование и временно назначают цены ниже ранее установленных, а иногда ниже затрат на производство, для создания или поддержания имиджа доступности покупки.

Изменения цен

Инициативное снижение цен. Причиной может быть избыток предложения данного продукта, невозможность улучшить качество или интенсифицировать мероприятия продвижения, желание доминировать на рынке и т. д.

Инициативное повышение цен. Причиной является инфляция издержек или избыточный спрос.

Реакция покупателей на изменение цен. Изменение цены всегда затрагивает интересы покупателей, конкурентов, дистрибьюторов, поставщиков. Покупатели всегда связывают цену с качеством продукта, даже если раньше этот продукт не пробовали, и реакция бывает не однозначной.

Реакция конкурента на изменение цен. Это чаще всего происходит, когда на рынке присутствует небольшое количество компаний, продукт однороден и покупатели хорошо информированы.

Ценовая политика спортивных организаций обладает особенностями, присущими спорту, спортивной индустрии и спортивным продуктам различного типа.

Необходимость реализации социальной функции спорта, связанной с популяризацией здорового образа жизни среди населения страны и особенно среди детей и молодежи, заставляет государство активно участвовать в финансировании спортивных организаций. Это, в свою очередь, оказывает серьезное влияние на ценообразование. Ценовая политика государственного предприятия, оказывающего спортивно-оздоровительные услуги, будут иметь существенные отличия от ценовой политики частного фитнес-клуба, поскольку в первом случае используются ресурсы государственного бюджета, а во втором – исключительно собственные ресурсы владельца.

Если цели и стратегии спортивной организации связаны в большей степени с популяризацией определенного вида спорта, а не с получением прибыли за счет продаж спортивных продуктов на соответствующих рынках, то акценты в ценовой политике должны быть сделаны на стимулирование массового посещения соревнований и спортивно-оздоровительных клубов. В этих целях цена для потребителей может быть минимальной или отсутствовать вовсе.

В современной спортивной индустрии мы встречаем примеры бесплатных для потребителей продуктов всех типов (событий, услуг, товаров и информации), прекрасно понимая при этом, что на их создание уходит немало финансовых, ма-

териальных и людских ресурсов. Потребители здесь расплачиваются другой, не менее важной для них валютой – собственным временем. Это относится, например, к участникам массовых спортивных соревнований, бесплатных спортивных секций, болельщикам открытых для доступа соревнований и шоу, зрителям общедоступных телеканалов и т. п.

Получив в свое распоряжение несколько часов времени клиентов, спортивные организации могут распорядиться им для достижения своих целей – массовой популяризации вида спорта, федерации, клуба, лиги и т. п. Кроме того, это время может быть предложено спонсорам и рекламодателям для решения их маркетинговых задач.

Это значит, что спортивные организации, предлагающие рынку бесплатные продукты, могут частично компенсировать свои затраты даже имея бесплатные продукты за счет правильного использования времени своих клиентов.

Поэтому, помимо характерной для большинства рынков с денежной ценой, в спортивной индустрии большое значение имеет временная цена – то есть затраты времени, которое клиент отводит на потребление спортивных событий или услуг. Таким образом, ценовая политика спортивной организации требует тщательной оценки времени своих клиентов, их готовности посвятить его потреблению предлагаемых событий и услуг. Существует целый ряд приемов тайм-маркетинга, позволяющих найти наиболее эффективные временные решения.

Ценовая политика будет способствовать достижению маркетинговых целей спортивной организации лишь в том случае, если будет хорошо согласована с другими инструментами маркетинга – продуктом, продвижением и продажами.

9.4. Коммуникации в системе маркетинга

Среди инструментов маркетинга особое место отводится коммуникациям. Можно иметь великолепный спортивный продукт, конкурентоспособную цену и эффективную систему сбыта, но если клиент не будет проинформирован об этом, то сделка никогда не состоится.

В последние годы сложилось устойчивое понимание термина «маркетинговые коммуникации» (синоним – комплекс продвижения, или ФОССТИС) как конкретного сочетания средств рекламы (advertising), инструментов личных продаж и прямого маркетинга (direct marketing), стимулирования продаж (sales promotion), связей с общественностью (public relations).

Маркетинговые коммуникации не следует путать с вообще любыми случаями обмена информацией. К ним относятся лишь те, которые связаны с распространением информации и установлением отношений между продавцами и их целевыми аудиториями. Так, обсуждение между двумя друзьями за обедом возможного исхода предстоящего боксерского поединка тяжеловесов, являясь, по сути, коммуникацией, тем не менее, не относится к категории маркетинговых коммуникаций, так как не способствует решению задач рыночного обмена. А подобный разговор между промоутером и топ-менеджером автомобильной компании может привести к заключению спонсорского контракта, а значит, вполне соответствует смыслу маркетинговой коммуникации.

Объектами продвижения являются спортивные продукты разных типов (события, услуги, товары, информация), а также все остальные объекты маркетинга – персоны, имиджевые, трансферные и телевизионные права, целевые программы, спортивные сооружения, спортивные организации и т. п.

Коммуникации как инструмент маркетинга используются для достижения двух типов целей – коммерческих (сбытовых) и собственно имиджевых (репутационных).

К первому типу целей относятся:

- повышение известности спортивной организации, ее брендов и продуктов;
- информирование об их качествах, свойствах и уникальных преимуществах;
- информирование о способах покупки продуктов;
- стимулирование спроса на продукты спортивной организации.

К числу имиджевых целей можно отнести:

- формирование репутации спортивной организации;
- создание публичного образа продуктов и брендов;
- рыночное позиционирование организации и продуктов;
- установление отношений с клиентами и повышение их лояльности.

Как показывает практика, обычно ставятся цели обоих типов. Например, менеджмент профессиональной спортивной лиги стремится привлечь на трибуны максимальное количество болельщиков, и одновременно с этим – поддерживать заданный имидж – успешной респектабельной организации. Но в любом случае, выбор конкретных целей продвижения зависит от целей и стратегий маркетинга организации.

Цели достигаются за счет реализации функций, присущих маркетинговым коммуникациям. Функция информирования позволяет продавцу спортивных продуктов сообщить клиентам о своем предложении и его преимуществах. Благодаря этой функции болельщики узнают о месте и времени начала матча, о предлагаемых им акциях, о возможности принять участие в соревнованиях по бегу или купить подписку на спортивный телеканал.

Функция стимулирования способствует повышению интенсивности маркетинговых коммуникаций, что приводит к сокращению времени на ответную реакцию представителей целевых аудиторий и резкому кратковременному повышению спроса. Эффект достигается за счет создания у клиента ощущения ограниченности предложения (по времени) и его уникальности (по цене и дополнительным выгодам), а также благодаря эмоциональности коммуникационного воздействия. Например, в период сезонных распродаж в спортивных магазинах покупателям предлагают купить кроссовки со скидкой, делая в рекламе акцент на ограниченный период распродаж. Пробные занятия в фитнес-клубе позволяют клиентам испытать на себе предлагаемые услуги в реальных условиях, при этом, сотрудники стараются вызвать положительные эмоции в их оценке.

Позиционирование – следующая важная функция коммуникаций, отвечающая за формирование точного представления у клиента о функциональных и

имиджевых выгодах спортивных продуктов. Создание и передача сообщения о свойствах и качествах клубной атрибутики, спортивно-оздоровительных услуг и т. п., способных решить конкретные проблемы болельщиков и потребителей – важнейшая задача маркетинговых коммуникаций. В основе позиционирования лежит поиск нужд и потребностей клиентов и эта функция присуща всем инструментам маркетинга.

Маркетинговые коммуникации выполняют и развивающую функцию, т. е. способствуют расширению представлений клиентов как о спорте в целом, так и о конкретных спортивных продуктах. Так, рекламный буклет чемпионата мира по легкой атлетике сообщает не только о том, когда и где будут проходить состязания по различным видам соревнований, но и рассказывают о правилах, о самых заметных участниках и о последовательности их выступлений. Таким образом, зрители могут узнать много нового о легкой атлетике и ее героях.

По способу взаимодействия с целевыми аудиториями следует выделять три вида маркетинговых коммуникаций – медийные, прямые и кросс-коммуникации.

Медийные коммуникации используют посредников в общении между продавцом и клиентом, прежде всего это средства массовой информации (газеты, журналы, радио, телевидение, интернет-СМИ). Медиа посредники по сути являются центрами притяжения аудиторий (ЦПА) и поэтому коммуникации с участием СМИ дают возможность спортивной организации общаться с их читателями, зрителями, слушателями, посетителями сайтов и т. п. При выборе каналов продвижения это необходимо учитывать, поскольку целевые аудитории СМИ не всегда полностью совпадают с представлением о клиентах спортивной организации.

Принципиально иной подход обнаруживается при использовании **прямых коммуникаций**. В этом случае связь с клиентами осуществляется без посредников. К прямым коммуникациям относят некоторые формы наружной рекламы, участие в выставках, конференциях, реклама на собственных сайтах, в корпоративных СМИ, в местах продаж, распространение листовок и т. п.

Кросс-коммуникации отличаются тем, что спортивная организация осуществляет общение со своими клиентами с участием третьей стороны – коммуникационного партнера. Примером кросс-коммуникаций является спортивное спонсорство. Партнер Олимпийских игр в 2014 году, один из мировых лидеров области безалкогольных напитков Coca Cola, получил доступ к аудитории глобального спортивного события, а организаторы Игр – к клиентам мирового гиганта. При этом, обе стороны оптимизируют свои коммуникационные бюджеты, получают возможность воспользоваться результатом совместных усилий по продвижению.

Наиболее известным инструментом маркетинговых коммуникаций является **реклама**.

Она представляет собой оплачиваемую информацию, распространяемую любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованную неопределенному кругу лиц и направленную на привлечение внимания к

объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

Традиционная реклама, распространяемая через СМИ и другие каналы коммуникаций, имеет массовый характер – обращена к большим группам людей, а не к отдельному человеку. Ее способность к увещанию, экспрессивность и обезличенность позволяют при относительно небольших затратах рассказать представителям целевых аудиторий о товарах и услугах спортивной организации, позиционировать их в соответствии с выявленными потребностями.

Коммуникационную основу для всего последующего продвижения формирует инструмент, получивший название PR (public relations).

PR (public relations) или организация общественных отношений – совокупность методов, приемов, технологий, используемых субъектом для достижения гармонии с внешним окружением посредством взаимопонимания, основанного на достоверной и полной информации.

Результатом эффективной работы по организации общественных отношений является репутация организации, персоны, идеи и т. п. объектов продвижения. Для PR характерны достоверность, охват широких аудиторий и незаметность.

Достоверность предполагает использование правдивых сведений об объекте продвижения, в противном случае поставленные цели по формированию нужного образа и репутации могут оказаться недостижимыми.

PR, в отличие от других инструментов, обычно нацелены на широкую аудиторию, включающую помимо клиентов и представителей контактных аудиторий (местных жителей, общественные организации, бизнес-круги и т. п.) еще и общество в целом.

Традиционно цели PR достигаются в первую очередь с помощью публикаций в средствах массовой информации, освещающих те или иные действия менеджмента спортивной организации. Коммуникации с журналистами осуществляются через рассылку новостных сообщений и пресс-релизов, проведение специальных мероприятий (пресс-конференций, презентаций, пресс-трипов), использование возможностей интернета (собственного сайта, социальных сетей) и т. д. Но все большее место в формировании репутации и нужных отношений с обществом играют новые медиа – видеоматериалы, фотографии, блоги, посты, комментарии и обсуждения спортивной организации и ее продуктов самими клиентами и представителями целевых аудиторий. Благодаря социальным сетям информационные поводы создаются гораздо чаще и быстрее реагируют на происходящие события, а наиболее интересные и значимые сообщения любого человека могут войти в топ новостей крупных СМИ.

Стимулирование – коммуникационный инструмент, используемый спортивными организациями с целью усиления или ускорения ответной реакции своих клиентов. Он характеризуется повышенной привлекательностью и информативностью, поскольку время стимулирования весьма ограничено.

Обычно внимание потенциальных клиентов привлекает обещаемая в определенные сроки выгода – скидка, бонус, компенсация и т. п.

Этот способ маркетинговых коммуникаций чаще всего применяется в тех случаях, когда необходимо повысить спрос на спортивные продукты. Например, на сезонные товары (лыжи, велосипеды и т. п.) или на билеты на не самые популярные матчи. Приемы стимулирования часто относят к категории BTL (Below The Line) коммуникаций, подчеркивая таким образом некоторую вторичность этого коммуникационного инструмента.

Прямой маркетинг – построение длительных взаимовыгодных персонализированных отношений между спортивной организацией и ее клиентами. Эта коммуникация требует глубокого понимания характеристик болельщиков и покупателей.

Таким образом, все инструменты маркетинговых коммуникаций можно разделить на две группы:

- система рекламных мероприятий, призванная сформировать спрос на имеющийся на рынке товар, обозначается аббревиатурой **ФОС – формирование спроса;**

- система организационно-управленческих мероприятий **СТИС – стимулирование сбыта.** Основная задача СТИС – побуждение к последующим покупкам данного товара, регулярным коммерческим связям с фирмой-производителем.

Эффективность системы маркетинговых коммуникаций определяется степенью достижения поставленных целей при поддержании заданного уровня затрат. Инструменты продвижения, также как продукт, цена и сбыт, служат достижению маркетинговых результатов спортивной организации – увеличению продаж, капитализации бренда, формированию публичного имиджа и репутации.

Маркетинговые коммуникации играют важнейшую роль в создании брендов спортивных организаций, они делают известным его имя, доносят до целевых аудиторий ценности бренда, формируют историю, ассоциации.

9.5. Управление маркетингом в спортивных организациях

Мы уже говорили о том, что одна из проблем, тормозящих дальнейшее развитие физической культуры и спорта, заключается в том, что эта сфера практически не рассматривается как сфера производства товаров и услуг, которые необходимо реализовать на рынке с максимальной эффективностью. В то же время необходимость создания управленческих маркетинговых структур в спортивных организациях не вызывает сомнений. Сегодня все процветающие фирмы и организации, в том числе спортивные, рассматривают маркетинг как основное комплексное средство работы на рынке и приспособления к происходящим на нем переменам. Маркетинг – это не только (и не столько) реклама и деятельность штата продавцов по реализации товаров и услуг, но, прежде всего, всеобъемлющий процесс приспособления к использованию наиболее выгодных и открывающихся возможностей.

Поэтому процесс управления маркетингом следует рассматривать как деятельность, заключающуюся в анализе реальных рыночных возможностей, отборе наиболее перспективных целевых рынков (групп потребителей), разработке всего комплекса маркетинговых мероприятий, претворению в жизнь разработанных и принятых маркетинговых программ.

Любая компания, фирма или организация должна уметь выявлять открывающиеся **рыночные возможности**. Это осуществляется при помощи уже описанных выше:

- системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации;
- изучения маркетинговой среды;
- изучения рынка индивидуальных потребителей и рынка предприятий.

Это позволяет выявлять новые рынки, более глубоко внедряться на уже «захваченные» рынки, расширять границы, совершенствовать предлагаемый товар или услугу, предлагать новые товары на новых рынках. При этом следует иметь в виду, что существует существенная разница, между выявленными возможностями и реальной реализацией этих возможностей. Поэтому **маркетинговая возможность фирмы** – это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества. Для этого необходимо глубоко проанализировать дела фирмы и имеющиеся у нее ресурсы. Такой анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны, трезво оценить ее возможности, наметить стратегию реализации рыночных возможностей. Естественно, при этом следует задействовать основы менеджмента, так как они позволяют оптимизировать внутреннюю среду организации, адаптировать ее к внешним рыночным возможностям.

Отбор целевых рынков заключается в том, что фирма или организация ориентируется в производстве своих товаров или услуг на определенную группу потребителей, отличающихся по каким-то показателям от всех остальных. При этом необходимо осуществлять:

- замеры объемов спроса и его прогнозирование;
- сегментирование рынка по каким-то принципам;
- отбор целевого сегмента рынка с последующей возможностью постепенного перехода на другие сегменты рынка, т. е. на другие группы потребителей;
- позиционирование товара или услуги на рынке, т. е. так обеспечить и преподнести товар, чтобы у потребителей не возникало сомнений в его уникальных свойствах, в его выгодном отличии от всех остальных товаров, и он четко ассоциировался бы в сознании целевых потребителей с их актуальными потребностями.

Разработка комплекса маркетинга связана с выделением поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка, т. е. со стороны определенной группы потребителей. Все решения относительно комплекса маркетинга и его составляющих зависят от позиции фирмы, ее целей и стратегии поведения на рынке, конкретного решения о позиционировании товара.

Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий требует наличия вспомогательных систем управления маркетингом. В частности, любая организация, в том числе и спортивная, должны иметь систему маркетинговой информации, планирования маркетинга, организации службы маркетинга и маркетингового контроля.

О системе маркетинговой информации мы говорили достаточно подробно в предыдущем разделе, поэтому остановимся на других аспектах, в частности – на

планировании маркетинга. Под **планированием маркетинга** понимается разработка планов для каждого отдельного производства, товара или товарной марки фирмы. При этом подразумевается, что фирма уже приняла стратегическое решение о том, что делать с каждым из своих производств. Теперь для каждого из них нужно детально разработать план маркетинга: что конкретно нужно делать для достижения намеченных целей маркетинга. Этот план становится основой для координации всех видов деятельности – производственной, финансовой, маркетинговой.

Важным аспектом является система организации службы маркетинга. Если фирма или организация достаточно мала, то все маркетинговые обязанности могут быть возложены на одного человека. Он должен заниматься маркетинговыми исследованиями, организацией сбыта, рекламой, службой сбыта и т. д. Если организация большая, то в ней обычно работают несколько специалистов в области маркетинга. Осуществлением всех маркетинговых функций руководит отдел маркетинга.

Отделы маркетинга могут быть организованы на разных основах, причем каждая фирма строит организационную структуру с учетом возможности максимального достижения ее маркетинговых целей.

Самой распространенной системой является **функциональная организация службы маркетинга**. В этом случае специалисты по маркетингу руководят разными видами (функциями) маркетинговой деятельности: рекламой, стимулированием сбыта, маркетинговыми исследованиями, службой сервиса и т. д.

В компаниях, торгующих по всей территории страны, подчиненность продавцов нередко приобретает форму организации службы маркетинга по **географическому принципу**. Фирмы с широкой товарной номенклатурой или разнообразием марочных товаров используют организацию службы маркетинга по **товарному или товарно-марочному производству**. При продаже товаров своего ассортимента на разных по своему характеру рынках, фирмы используют так называемую организацию маркетинга по **рыночному принципу**. Основное достоинство этой системы заключается в том, что фирма строит свою работу применительно к нуждам потребителей, составляющих конкретные сегменты рынка.

В ходе реализации планов маркетинга необходимо контролировать проводимые маркетинговые мероприятия. Этой цели служит **система маркетингового контроля**. Чаще всего выделяют три типа маркетингового контроля:

- контроль за исполнением годовых планов;
- контроль прибыльности;
- контроль за исполнением стратегических установок.

Все эти аспекты управления маркетингом позволяют более четко, осознанно и системно осуществлять управление деятельностью любой организации, в том числе и спортивной, по производству, продвижению и реализации производимых товаров или услуг с максимальной эффективностью.

В условиях жесткой рыночной конкуренции, повышающихся требований к качеству товаров и услуг, современные управленческие технологии, в том числе менеджмент и маркетинг, являются мощными средствами интенсификации производства и удовлетворения растущих запросов потребителей.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гуськов, С. И. Спортивный маркетинг: учеб. пособие / С. И. Гуськов. – Киев: Олимп. лит., 1995. – 296 с.
2. Демченко, Е. В. Маркетинг услуг: учеб. пособие / Е. В. Демченко. – Минск : БГЭУ, 2002. – 161 с.
3. Еншин, М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учеб. пособие / М. М. Еншин; Белорус. гос. ун-т физ. культуры. – 2 изд., испр. – Минск: БГУФК, 2005. – 229 с.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2008. – 1200 с.
5. Малыгин, А. Маркетинг в спортивной индустрии / А. Малыгин. – М.: Ridero, 2018. – 446 с.
6. Маркетинг спорта. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 706 с.
7. Маслова, Т. Д. Маркетинг: учеб. для вузов / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.: ил.
8. Починкин, А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта учеб. пособие / А. В. Починкин. – М.: Спорт, 2016. – 480 с.
9. Предпринимательство в физической культуре и спорте: учеб. для студентов учреждений высш. образования / Т. Ю. Бойкова, Е. Ю. Давыдова. – М.: Академия, 2019. – 158, [1] с.: ил., табл.
10. Романович, Ж. А. Сервисная деятельность: учеб. / Ж. А. Романович, С. Л. Колачева. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2006. – 268 с.
11. Спортивный менеджмент и маркетинг: учеб.-метод. комплекс для студентов спец. 1-03 02 01 «Физическая культура» / М. М. Еншин, В. Ю. Дятлов. – Новополюцк: ПГУ, 2008. – 252 с.
12. Степанова, О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О. Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2003. – 256 с.
13. Степанова, О. Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности: учеб. пособие / О. Н. Степанова. – М. : Советский спорт, 2008. – 480 с.
14. Степанова, О. Н. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в деятельности физкультурно-спортивных организаций : учеб. пособие / О. Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2015. – 480 с.
15. Уайт, С. Основы маркетинга / С. Уайт. – М.: Астрель, 2004. – 425 с.
16. Филоненко, Н. В. Маркетинг физкультурно-спортивных и спортивнозрелищных услуг: учеб. для студентов высш. и сред. образоват. учреждений физ. культуры и спорта / Н. В. Филоненко, Н. А. Ушакова. – М.: Колос-с, 2018. – 103 с.

Учебное издание

Бондарович Жанна Николаевна
Николайчик Татьяна Александровна

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Пособие

Под общей редакцией Н. Н. Троцевского

Корректор *Е. И. Щетинко*
Компьютерная верстка *Т. Г. Данилевич*

Подписано в печать 21.12.2020. Формат 60×84/16. Бумага офсетная.
Ризография. Усл. печ. л. 6,68. Уч.-изд. л. 7,21.
Тираж 100 экз. Заказ 96.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Белорусский государственный университет физической культуры».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий
№ 1/153 от 24.01.2014.
Пр. Победителей, 105, 220020, Минск.