

витрат чи реакцією на дії конкурентів, посилює конкурентні переваги компанії. Що є важливим, орієнтоване на ринок ціноутворення втілює високий рівень конкурентоспроможності компанії у зростання грошового потоку та прибутковості бізнесу.

### Література

1. Каноны рынка и законы экономики. Кн. 7. Процесс эволюции экономики, производства и общества / А.И. Амоша, Е.Т. Иванов, С.Е. Иванов; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2004. – 619 с. – Библиогр.: с. 611-617. – рус.

2. Организационно-экономический механизм трансферта технологий методические положения) / Н.Г. Чумаченко, А.И. Амоша, Л.Н. Саломатина; НАН Украины.

Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2001. – 91 с. – Библиогр.: 29 назв. – рус.

3. Ерихов М.М. Адаптивная динамическая модель вертикальной маркетинговой системы // Вестник машиностроения.– 2000.– №12.– С.58-61.

4. Корольчук О. Развитие в Украине вертикальных маркетинговых систем на основе франчайзинговых отношений. // Региональна економіка.– 2003.– №3.– С.114-119.

5. Щербань В.М. Застосування методики організації маркетингової діяльності підприємства для стимулювання праці його персоналу // Регіональні перспективи.– 2002.– № 3-4 (22-23).– С.218.

Статья поступила в редакцию 06.02.2008

**А.В. ИВАНОВ, к.э.н., доцент,**

**Ю.Н. ИВАНЧЕНКО,**

*Донецкий национальный технический университет*

## СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Значимость развития физической культуры и спорта Украины определяется проблемами в состоянии здоровья нации и необходимостью физического воспитания как элемента национальной безопасности и самостоятельности государства. Переход экономики Украины к рыночным отношениям ознаменовался адекватным процессом в сфере физической культуры и спорта. Так или иначе, все организации отрасли физической культуры и спорта вступают в рыночные отношения с потребителями, конкурентами, спонсорами и другими контактными аудиториями. Поэтому представляется целесообразным осуществлять управление организациями физкультурно-спортивной направленности на основе рыночных исследований.

Под физической культурой и спортом мы понимаем всю отрасль народного хозяйства, связанную с предоставлением физкультурно-спортивных услуг, услуг их дополняющих и сопутствующих, спортив-

ных товаров, а также вся совокупность отношений, которая складывается между людьми по поводу потребления физкультурно-спортивных услуг. Всю отрасль физической культуры и спорта можно разделить на три основные составляющие: массовый спорт или спорт для всех, спорт высших достижений и профессиональный спорт.

В связи с тем, что отрасль физической культуры и спорта в Украине относительно недавно перешла из государственного сектора в сектор рыночной экономики, то и отечественные исследования ведутся в этом направлении недавно, а, следовательно, пока не имеют под собой прочной методической и научной базы. Поэтому, имеет смысл воспользоваться работами зарубежных авторов (в частности американских), а также российских исследователей, которые представляют интерес по причине общего спортивного про-

© А.В.Иванов, Ю.Н. Иванченко, 2008

шлого и очевидного прогресса в спорте России в последнее время.

Отдельные маркетинговые исследования в той или иной форме и в том или ином объеме ведутся на всех уровнях управления физической культурой и спортом как неотъемлемая составляющая сформировавшегося в Украине рынка физкультурно-спортивных услуг [1; 2; 5]. Однако говорить о действующей системе маркетинговых исследований, на наш взгляд, пока преждевременно.

Целью данной статьи является обоснование необходимости применения и особенностей маркетинговых исследований и инструментов для успешного управления физкультурно-спортивными организациями.

Одним из основных признаков любой системы является упорядоченная совокупность структурных и/или функциональных элементов информации, энергии, вещества, образующих целое, обладающее особенностями и свойствами, которые отсутствуют у составляющих ее элементов, взятых в отдельности. К сожалению, уровень упорядоченности в сфере государственного управления физической культурой и спортом в стране отличается нестабильностью из-за постоянных реорганизаций органов, ответственных за развитие данной отрасли. По этой причине сложно отладить информационные связи между структурными подразделениями, а также определить цели организации и уровни ответственности отдельных звеньев в цепи принимаемых управленческих решений. В этой же плоскости следует рассматривать и проблему распределения функций и зон ответственности между отдельными субъектами государственного управления физической культурой и спортом. Тем не менее, безотносительно к наименованию соответствующего государственного органа к участникам маркетинговых отношений на рынке физкультурно-спортивных услуг следует отнести:

1) государственные органы управления (на сегодня – это Министерство по делам семьи, молодежи и спорта со всеми подразделениями на местах);

2) Национальный олимпийский комитет (как координирующий орган в части подготовки и проведения соревнований олимпийского цикла);

3) потребителей физкультурно-спортивных услуг (отдельные индивидуумы, учреждения и организации);

4) производителей физкультурно-спортивных услуг (организации различных форм собственности);

5) посреднические структуры (организации различных форм собственности);

6) специалистов-маркетологов (как в специализированных посреднических структурах, так и в других организациях всех форм собственности);

Указанную выше проблему нестабильности маркетинговой среды в государственном секторе усугубляет не претерпевшее серьезных изменений со времен плановой экономики представление о сфере физической культуры и спорта как о едином целом, как в теории, так и в практике управления отраслью в Украине. Несколько лучше обстоит дело в России, где теоретическое осмысление произошедших изменений нашло воплощение в разработке модели «раздельного управления спортом для всех и спортом высших достижений» [1]. Целесообразность такого разделения вытекает из разнородности продукта, производимого в каждом из секторов.

Согласно общепринятой в настоящее время классификации физкультурно-спортивные услуги делятся на пять групп: физкультурно-воспитательные, физкультурно-оздоровительные, спортивно-тренировочные, спортивно-издательские и спортивно-зрелищные услуги [2]. Представляется, что в сектор управления спортом для всех – целесообразно включить физкультурно-воспитательные услуги в государственных дошкольных, среднеобразовательных и высших учебных заведениях, а также спортивно-издательские услуги в части пропаганды здорового образа жизни и приобщения к физической культуре широких слоев населения. Тогда в сектор государственного управления спортом высших достижений войдут спортивно-тренировочные услуги спортсменам-любителям,

а также физкультурно-воспитательные услуги, предоставляемые в детско-юношеских спортивных школах (ДЮСШ), школах высшего спортивного мастерства (ШВСМ) и училищах олимпийского резерва (УОР). Сюда же целесообразно включить спортивно-оздоровительные услуги в рамках системы центров спортивной медицины, курируемых в ряде областей Министерством по делам семьи, молодежи и спорта, а в остальных – Министерством здравоохранения Украины.

Главной особенностью маркетинга в спорте для всех (физической культуре) на основе бюджетного финансирования являются специфические условия обмена, а именно, бесплатность оказываемых услуг. По сути, индивидуум, потребляющий эти услуги, расплачивается, во-первых, затраченным временем, а во-вторых, приобретением спортивного снаряжения и инвентаря до тех пор, пока не попадает в сферу спорта высших достижений или профессионального спорта. Таким образом, можно утверждать, что в государственном секторе производства физкультурно-воспитательных услуг маркетинговые исследования точно также возможны и не менее актуальны, чем, к примеру, в частном секторе оказания физкультурно-оздоровительных услуг, поскольку государство должно быть не менее заинтересовано в здоровье и физическом развитии подростков и молодежи, чем предприниматели в получении прибыли от занятий спортом старшего поколения.

В то же время отличительной чертой маркетинга в спорте высших достижений, также как и в профессиональном спорте, является малая емкость рынка и, соответственно, точечность и избирательность в продвижении эксклюзивного товара – спортивно-тренировочных услуг высшей категории качества. То, что такой товар существует и он востребован в мире спорта, лишний раз подтвердило резкое расширение круга спортсменов экстра –класса и выравнивание их уровня в целом ряде видов спорта после развала великих спортивных держав Советского Союза и Германской Демократической республики.

С точки зрения маркетинговых исследований, в первую очередь, в сфере оказания спортивно-оздоровительных, спортивно-воспитательных и спортивно-тренировочных услуг следует учитывать непосредственное участие потребителей в их производстве. Это накладывает дополнительные ограничения при сегментировании соответствующих рынков в зависимости, к примеру, от развиваемого вида спорта, профиля учебного заведения или оздоровительного направления. При этом, на степень удовлетворенности услугой влияет субъективная оценка как материально-технических факторов (удобство и дизайн тренажеров и помещений, в том числе, для сопутствующих услуг), так и качество процесса предоставления услуг (уровень обслуживания, личные характеристики инструктора, умение подать материал).

Кроме маркетинга специфического товара, которым является совокупность физкультурно-спортивных услуг, в отрасли должен иметь место маркетинг организаций, отдельных лиц, мест и идей. Маркетинг организаций, согласно Ф.Котлеру, – это деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения позиций и поведения целевых аудиторий по отношению к конкретным организациям [3].

Поскольку все федерации (ассоциации, спортивные союзы) по видам спорта и большая часть украинских спортклубов зарегистрированы как общественные организации и существуют за счет членских взносов и спонсорской помощи, постольку маркетинговые усилия по продвижению соответствующих брендов в сознании потенциальных спонсоров являются для них первоочередной задачей и должны быть логически увязаны со всем комплексом деятельности по формированию общественного мнения. Существенный момент здесь – это планирование образа (имиджа), который хотела бы иметь организация, и контроль за его поддержанием.

Маркетинг отдельных лиц как деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания или изменения позиций и поведения представителей целевых рынков

по отношению к конкретным лицам, может выступать не только самостоятельным разделом маркетинговых исследований, но и быть составной частью маркетинга организации, которую конкретный индивидуум представляет. Так поступают профессиональные спортклубы по игровым видам спорта. Многие футбольные болельщики ходят не просто на футбол, а, к примеру, в Милане – на Мальдини, в Мадриде – на Рауля, в Турине – на Дель Пьеро, в Барселоне – на Рональдиньо.

Не меньшей харизмой, чем выдающиеся спортсмены, обладают и целые спортивные сооружения. Классические примеры – стадионы «Маракана» – в Рио де Жанейро, «Уэмбли» – в Лондоне, «Лужники» в Москве или «Олимпийский» – в Киеве. Их положительная аура поддерживается инструментами маркетинга мест, который по сути своей, совпадая с маркетингом личностей.

Теперь более подробно рассмотрим содержание рыночных исследований применительно к различным секторам управления физической культурой и спортом.

Маркетинг услуг, которые мы ранее отнесли в ведение государства, должен строиться по уровневому принципу, то есть:

1. Маркетинг на местах
2. Региональный уровень
3. Национальный уровень

Также имеет смысл провести возрастную градацию. Государство должно одинаково гармонично развивать: детский спорт – юношеский спорт – студенческий спорт – спорт для взрослых – спорт для людей преклонного возраста и инвалидов. Все это этапы единого цикла. Невозможно добиться положительной динамики в студенческом спорте, если в свое время не развивался детский и юношеский спорт. Все уровни должны быть связаны между собой системой единых целевых установок, рациональной системой финансирования и эффективной структурой управления.

Профессиональный спорт также было бы целесообразно разделить на уровни управления и осуществлять эффективный

маркетинг на каждом из уровней. Поэтому логично выделить следующие ступени маркетинга в профессиональном спорте:

1. Маркетинг первичных организаций (профессиональных клубов по видам спорта)
2. Маркетинг на уровне национальных федераций, ассоциаций, лиг.
3. Маркетинг на уровне международных лиг, федераций, ассоциаций.

Все эти уровни, так же как и в государственном секторе, являются звеньями единой цепи, которые подчиняются общим законам и принципам и преследуют общие цели. В данном случае – это получение прибыли за счет предоставления зрителю спортивно-зрелищной услуги.

Если рассматривать особенности предоставляемого потребителю продукта, то массовый спорт ориентирован на оздоровление нации путем предоставления различных видов физкультурно-спортивных услуг. Поэтому сфера массового спорта должна руководствоваться принципами маркетинга услуг. В то время как профессиональный спорт и спорт высших достижений применяют маркетинг спортивного соревнования.

Маркетологи считают, что для организаций, которые работают в сфере услуг, целесообразно применить формулу «7 р» [4], то есть:

1. Товарная политика. То есть необходимо учитывать особенности услуги как товара. Кроме вышеперечисленных характеристик услуги, следует также учитывать, что потребители сами участвуют в создании услуги, а также то, что качество услуги зависит от профессионализма спортивного тренера, инструктора, методиста. Таким образом, от уровня квалификации персонала зависит уровень конкурентоспособности предоставляемых услуг на рынке.
2. Ценовая политика. При разработке ценовой политики важно не только определить уровень цен, но и сформулировать стратегию фирмы в отношении цены как в комплексе ко всему ассортименту предлагаемых услуг, так и по каждому отдельно-му виду. Отрасль физической культуры и спорта имеет свою специфику определения



цены на услуги. Например, ценообразование в государственном секторе должно обязательно учитывать социальную политику. Поэтому наиболее распространенными подходами являются: установление цен, ниже, чем в частных клубах подобного уровня; установление цены исходя из необходимости полного покрытия эксплуатационных расходов. В коммерческом секторе широко применяется концепция так называемой «ценовой дискриминации», которая предусматривает привилегии для потребителей в зависимости от времени посещения, рода деятельности физкультурно-спортивной организации, используемых мощностей, категорий пользователей и др. факторов.

3. Разработка сбытовой политики. Зачастую главным фактором здесь становится обеспечение доступности услуги, где определяющими выступают временной и географический факторы. В большинстве случаев потребитель выбирает именно удобное место и время потребления, и может даже пренебречь качеством.

4. Продвижение услуги на рынок. Практика показывает, что при продвижении услуг, в том числе физкультурно-спортивных, наиболее эффективны следующие способы формирования спроса и распространения информации: реклама «из уст в уста»; публичные выступления, участие в различных ассоциациях; участие в различных публичных акциях; прямая рассылка рекламных проспектов; реклама в СМИ, фирменные рекламные сувениры.

5. Кадровая политика. Необходим профессиональный подход в подборе и обучении персонала, так как персонал определяет качество предоставляемых услуг. Кроме того, в процессе потребления услуги происходит тесный личный контакт потребителя и персонала организации, предоставляющей услугу. Поэтому впечатления клиента от качества услуги напрямую зависят от профессионализма персонала. Специфика отрасли физической культуры и спорта заключается также и в том, что персонал влияет не только на эмоциональное восприятие, психологическое состояние клиента, но и на его физическое со-

стояние. Поэтому вопрос квалификации тренеров и инструкторов особенно актуален в ситуации, когда от них зависит здоровье клиентов.

6. Планирование окружения. Окружение – это интерьер, создающий определенное настроение и способствующий привлечению клиентов. Это внешние условия (чистота воздуха, температура, уровень шума и т.д.), обстановка и оборудование (мебель, планировка помещения), знаки, символы и оформление помещения. Все эти компоненты могут повлиять на решение покупателя о приобретении услуги или отказа от него.

7. Планирование процесса потребления. В данном компоненте комплекса маркетинга должны быть учтены все процессы, которые предваряют сам процесс потребления услуги и те, которые производятся после его завершения. Самому процессу спортивной тренировки, например, предшествует переодевание в удобной раздевалке с камерами хранения, а завершает душ, возможно, массаж и посещение сауны.

Если сфера массового спорта действует согласно принципам и законам маркетинга услуг, то профессиональный спорт и спорт высших достижений основным продуктом своей деятельности предполагают спортивное зрелище, соревнование. И чем выше уровень и масштабность проводимого спортивного мероприятия, тем больше маркетинговых усилий нужно приложить. Спортивное мероприятие не может быть успешным без тщательно спланированной маркетинговой компании. Вот те аспекты, которые необходимо учесть при подготовке проведения соревнования:

– продажа прав корпоративным спонсорам (современный спорт уже невозможно представить без финансовых вливаний крупных корпораций);

– рекламная компания. Почти все крупные спортивные соревнования продают права медиа-сетям, подобное сотрудничество редко связано с денежными операциями. Зачастую происходит обмен: соревнование обеспечивает газете, журналу, радио или телевизионной станции типич-

ный спонсорский доход взамен на бесплатную рекламу соревнований;

- связи с общественностью (привлечение внимания общественности чрезвычайно важно для успешного проведения соревнования. Для того чтобы вызвать интерес зрителей, спортивное событие должно быть креативным, использовать дизайн, логотипы и даже самих спортсменов, чтобы привлечь внимание масс медиа);

- прием гостей представляет собой управленческий план, который удовлетворяет потребности и ожидания гостей. Спортивный менеджер должен организовать соревнование таким образом, чтобы довольны остались все стороны: участники, зрители, журналисты и спонсоры;

- продажа билетов (для крупных соревнований может составлять существенную часть денежных поступлений от проведения спортивного соревнования. Для средних и мелких по масштабу соревнований билетная программа не является основным источником дохода);

- продажа прав на трансляцию соревнований (продажа прав на трансляцию матчей дает возможность расширить аудиторию зрителей и, таким образом, увеличивает поступления спонсорам соревнований. Права на трансляцию продаются национальным телеканалам, национальным спортивным каналам, кабельному телевидению, местным телевизионным станциям, региональным спортивным телесетям, национальному радио, местным радиостанциям, а также интернет-сайтам. Заметим, что только действительно важные соревнования могут привлечь внимание медиа средств и продавать права на трансляцию);

- лицензирование (продажа товаров с атрибутикой или логотипом соревнований актуальна только для крупных, транслируемых, многодневных соревнований. Продажа лицензированных товаров является индикатором популярности соревнований. Поэтому для мелких, малопосещаемых соревнований изготовление лицензированных товаров может стоить больше, чем поступления от их продажи);

- мобилизация капитала (применяется при проведении соревнований, которые

не преследуют цель получение прибыли. Мобилизация капитала отличается от продажи прав спонсорам тем, что не предоставляет рекламные выгоды тому, кто выделяет средства на проведение. Чаще всего такие соревнования проводятся с какой-либо благотворительной целью).

Для анализа эффективности проведения спортивного соревнования в западной литературе широко используется теория «треугольника спортивного события» [5].

Треугольник спортивного события показывает финансовую взаимосвязь между тремя основными компонентами спортивного события:

- само спортивное мероприятие
- зрители, болельщики
- спонсоры.

При этом в треугольнике одновременно прослеживаются три устойчивые зависимости:

1) спортивным соревнованиям для финансовой поддержки и популярности среди болельщиков, зрителей и вообще общественности нужны спонсорские средства;

2) спонсорам для продвижения своих товаров и услуг необходимы спортивные мероприятия, причем чем выше уровень, а, соответственно, чем больше зрителей, тем притягательней такое мероприятие для спонсора.

3) спортсменам-участникам мероприятия за затраченное время и усилия необходима соответствующая материальная компенсация.

Три участника, образующие треугольник спортивного соревнования оказывают друг другу взаимоподдержку и финансовую помощь. Это благоприятно работает на всю систему.

В результате проведения правильной маркетинговой кампании, организаторы спортивно-зрелищного мероприятия вправе рассчитывать на привлечение необходимого количества зрителей, а значит на получение достаточной суммы прибыли.

Таким образом, маркетинговые исследования в спорте затрагивают широкий круг вопросов, связанных с деятельностью местных, региональных, национальных,

международных спортивных организаций, проведением соревнований различного уровня, развитием эффективной сети спортсооружений, повышением качества предоставляемых услуг и др. Значимость маркетинга на всех уровнях менеджмента в спорте усиливается с каждым годом. Поэтому чрезвычайно важно выявить положительные и отрицательные моменты применения маркетинга в спорте и эффективно управлять этими процессами. Речь идет, прежде всего, о том, чтобы эффективно совместить традиционные ценности спорта с экономическими выгодами, которые могут быть достигнуты при применении маркетинговых исследований в управлении физкультурно-спортивными организациями.

## Литература

1. Пилоян Р.А. Модель раздельного управления спортом для всех и спортом высших результатов // Теория и практика физической культуры. – 1999. – № 12. – С. 26;39-42.
2. Тарновська К.В. Менеджмент спорту: Зб. статей наук. конф., – Донецк, 2002. – С.24.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: «Вильямс», – 2003г.
4. Крылова Г.Д. Непроизводственный маркетинг. – Москва, 2002г.
5. Шааф. Спортивный маркетинг: теперь это не просто игра. – Москва: Изд. дом Филинь, – 1998.

Статья поступила в редакцию 23.01.2008

**П.И. НАВКА,**

*Институт экономики промышленности НАН Украины*

### К ВОПРОСАМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ УКРАИНЫ

В современных условиях рыночных трансформаций, направленности Украины на вхождение в Евросоюз и ВТО, а также все большей актуализации вопросов конкурентоспособности отечественных товаров, услуг, трудового потенциала с еще большей значимостью поднимает вопрос проблемы здоровья нации и физического воспитания новых поколений молодежи, что в свою очередь свидетельствует о необходимости совершенствования управления отраслью физического воспитания и спорта с учетом рыночных механизмов хозяйствования.

В современных условиях отрасль физкультуры и спорта не может эффективно функционировать без доскональной теоретической обработки вопросов управления, правового и финансового обеспечения ее деятельности. Исследования в этой области активно осуществляют С. Гуськов, М. Золотов, В. Кузин, М. Кутепов, В. Сто-

ляров, С. Сейранов, Р. Пилоян, Е. Мартякова, О. Степанова, К. Тарновская [1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9,10]. Однако, в настоящее время управление отраслью нельзя еще считать достаточно эффективным, что требует дополнительных исследований.

Целью данной работы является определение проблем отрасли физического воспитания и спорта и рассмотрения направлений совершенствования управления ею.

Проблема здоровья нации и физического воспитания новых поколений в течение ближайших лет согласно прогнозам может вырасти в Украине до масштабов стратегического характера связанных с перспективами национальной безопасности и самостоятельности государства.

По данным Федерации работодателей Украины и украинской Федерации охраны

© П.И. Навка, 2008