

Национальный банк Республики Беларусь  
УО «Полесский государственный университет»

**С.А. ДЕМЬЯНОВ, В.П. КОЛЕСНИКОВИЧ**

## **СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ**

### **Учебно-методическое пособие**

Для студентов 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)

Пинск  
ПолесГУ  
2013

УДК 796.06  
ББК 75.4  
Д32

**Рецензенты:**

кандидат медицинских наук, доцент С.В. Власова;  
кандидат педагогических наук, доцент И.Н. Шарухо

**Утверждено**  
научно-методическим советом ПолесГУ

**Демьянов, С.А.**

Д32 **Спортивный менеджмент и маркетинг: учебно-методическое пособие / С.А. Демьянов, В.П. Колесникович. – Пинск: ПолесГУ, 2013. – 72 с.**

ISBN 978-985-516-228-6

В пособии рассмотрены теоретические основы менеджмента и маркетинга в спорте, их специфика, цели и задачи, содержится краткий теоретический материал по темам, сгруппированным в разделы «Спортивный менеджмент» и «Спортивный маркетинг», приведены тематические вопросы к семинарским занятиям, примерная тематика докладов по основным темам.

Предназначено для студентов 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), а также слушателей факультета повышения квалификации и переподготовки кадров.

УДК 796.06  
ББК 75.4

ISBN 978-985-516-228-6

© УО «Полесский государственный университет», 2013

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Основы менеджмента физической культуры и спорта.....	6
1.1. Общие представления об управлении.....	6
1.2. Система представления об управлении.....	7
1.3. Направления менеджмента и их характеристика.....	9
2. Объекты управления в сфере физической культуры и спорта.....	12
2.1. Физкультурно-спортивные организации как объект управления....	12
2.2. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления.....	14
2.3. Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления....	16
3. Системный анализ процесса управления в спорте.....	19
3.1. Целеполагание, прогнозирование и планирование в спорте.....	19
3.2. Контроль, анализ и принятие управленческих решений.....	23
4. Системный анализ процесса управления в спорте.....	26
4.1. Тренер как руководитель и его социально-профессиональный статус.....	26
4.2. Социально-психологический феномен руководства.....	28
5. Основы маркетинга физической культуры и спорта.....	32
5.1. Введение в спортивный маркетинг.....	32
5.2. Концепции управления маркетинговой деятельностью.....	34
6. Потребители, товары и рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг.....	37
6.1. Потребители физкультурно-спортивных услуг и мотивы их поведения.....	37
6.2. Физическая культура и спорт как сфера производства товаров и услуг, его сегментация.....	40
6.3. Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг и его сегментация.....	43
7. Деятельность на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг...	47
7.1. Продвижение товара на рынок.....	47
7.2. Конкуренция и особенности конкурентной борьбы.....	49
7.3. Цена и ценообразование.....	52
7.4. Поддержка проданного товара.....	55
7.5. Формирование спроса и стимулирование сбыта.....	57
8. Маркетинговая информация и управление маркетингом.....	62
8.1. Маркетинговая информация.....	62
8.2. Управление маркетингом в физкультурно-спортивных организациях.....	64
Тематика рефератов.....	68
Литература.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

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 физкультурно-спортивных организаций, спортклубов, спортивных сооружений и инфраструктуры, активно пропагандируется здоровый образ жизни.

Спортивный менеджмент является достаточно новой и специфической наукой, исследующей особенности применения управленческих технологий и приемов в физической культуре и спорте. Сам термин «менеджмент в физической культуре и спорте» чаще всего используется для обозначения «внутрифирменного» управления деятельностью различных физкультурно-спортивных организаций в условиях формирования и развития рыночных отношений. Субъектами сферы в данном случае выступают сложные открытые социальные системы, на развитие которых влияют различные факторы внутренней и внешней среды.

Организация деятельности физкультурно-спортивных организаций и проведение зрелищных спортивных мероприятий требует от специалистов в этой сфере практических навыков и умений принимать решения, осуществлять анализ и контроль в процессе управления персоналом и производством товаров и услуг.

Спортивный маркетинг представляет собой составную часть общего маркетинга, имеющего специфические черты и особенности. В эту сферу входят такие особые объекты и отношения, как спортивные менеджеры, спортивная инфраструктура, процесс заключения или расторжения контрактов со спортсменами, зрелищные спортивные мероприятия, продажа спортивного инвентаря и оборудования. Спортивный маркетинг следует рассматривать как основную технологию управления процессом продвижения товара на рынок физкультурно-спортивных организаций. Возросшая конкуренция в условиях рыночной экономики, определяющая конкурентоспособность продукции на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг корректирует маркетинговую стратегию организации, процесс

ценообразования и формирования спроса на производимые продукцию и услуги.

Маркетинговая концепция предлагает принципиально новые подходы и инструменты, позволяющие физкультурно-спортивным организациям эффективно функционировать в условиях неопределенности внешней среды, успешно решать долгосрочные маркетинговые задачи, завоевывать новые товарные рынки и выводить новые услуги на этот рынок, адаптироваться к нестабильным условиям рыночной конъюнктуры. Маркетинг в полной мере может выступать фактором контроля и гарантом доброкачественности физкультурно-спортивных товаров и услуг.

# 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

## 1.1. Общие представления об управлении

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

**Объектом** спортивного менеджмента является совокупность физкультурно-спортивных организаций, продуктом деятельности которых соответственно являются физкультурно-спортивные услуги. В этой сфере следует выделить следующие объекты управления: материальные, абстрактные, и абстрактно-материальные.

Эталоном объекта управления в спорте, представляющего собой совокупность материальных и абстрактных образований, может служить сборная команда или учебно-тренировочная группа. Они состоят из реальных спортсменов, тренеров, организационных работников и других людей, между которыми существуют определенные взаимоотношения, оказывающие влияние на психологический климат, формирование групповых целей, мотивов, интересов.

**Предметом спортивного менеджмента** являются управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри физкультурно-спортивных организаций с внешней средой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг.

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.

Таким образом, управление в сфере физической культуры и спорта представляет собой систему конкретных форм и методов сознательной деятельности, направленной на обеспечение эффективного функционирования и планомерного развития отрасли физической культуры и спорта для наиболее полного удовлетворения потребностей людей в физическом совершенствовании.

### **Вопросы к семинарскому занятию «Общие представления о системе управленческих технологий»**

1. Оцените современное состояние физической культуры и спорта в Республике Беларусь?

2. Перечислите наиболее важные факторы, влияющие на развитие физической культуры и спорта в порядке убывания их значимости.

3. Каковы роль и значение управления в сфере физической культуры и спорта?

4. Перечислите возможные объекты управления в сфере физической культуры и спорта. Обоснуйте ответ.

## **1.2. Система современных управленческих технологий**

Для более эффективного руководства разнотипными объектами менеджеры спортивной организации должны четко представлять механизмы управления и знать современные управленческие технологии. Статус руководителя позволяет воздействовать теми или иными способами на поведение людей с целью повышения их активности и результативности. Наука, изучающая данные аспекты, – **менеджмент** – является главной управленческой технологией.

Каждая организация конечной целью ставит производство определенной продукции, как материальной, так и нематериальной. В сфере физической культуры и спорта этой продукцией выступают предметы и приборы спортивного назначения, тренажеры, спортивный инвентарь и др. Физкультурно-спортивные организации также оказывают оздоровительные услуги населению,

готовят спортсменов разного уровня для спортивных клубов и национальных команд, организуют соревнования и спортивные зрелища.

Работа любой организации, производящей товары и услуги, заключается в реализации продукции в кратчайшие сроки и с максимальной выгодой, что предполагает формирование рынка (в данном случае физкультурно-спортивных услуг). 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**.

Для эффективного и результативного управления трудом людей на производстве и для реализации товаров и услуг необходимо, чтобы руководитель умел успешно управлять собственной профессиональной деятельностью, осуществляя **самоменеджмент**.

Руководителям сферы физической культуры и спорта, тренерам, а также преподавателям или методистам необходимо изучать менеджмент для совершенствования навыков руководства группами, спортивными командами и спортивными организациями. Профессионализм в управлении позволит руководителю любого иерархического уровня и любого структурного подразделения производить товар или услугу более высокого качества и пользующуюся активным спросом. Однако производство товара (услуги) не всегда означает его успешную реализацию, именно поэтому менеджеру необходимо наличие знаний о продвижении и эффективной реализации товаров и услуг.

### **Вопросы к семинарскому занятию «Общие представления о системе управленческих технологий»**

1. Перечислите и охарактеризуйте материальные предметы, которые могут выступать в качестве объектов управления в сфере физической культуры и спорта.

2. Перечислите и охарактеризуйте абстрактные предметы, которые могут выступать в качестве объектов управления в сфере физической культуры и спорта.



### 1.3. Направления менеджмента и их характеристика

Объект управления в спортивном менеджменте включает в себя три основных направления: рационалистическое, поведенческое и системное.

**Рационалистическое направление** предполагает для обеспечения эффективной работы организации построение рациональной структуры управления и такую же систему управления самой организацией.

Рационалистическое направление в менеджменте включает в свой состав научные школы управления, акцентирующие свое внимание на более детальных исследованиях особенностей управления организацией.

*Школа научного управления* обращает особое внимание на научные аспекты, лежащие в основе деятельности любых организаций, и технологические процессы, при помощи которых она изготавливает свой товар, продукт или услугу.

В рамках *административной школы управления* разработан систематизированный подход к управлению всей организацией. Сформулировано понятие организационной структуры управления как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию. Управление – это универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, в том числе: планирование, организация, мотивация и контроль.

В основе *школы количественных методов управления* лежит положение о том, что управленческая деятельность представляет собой логическую последовательность действий, которые можно формализовать и на их основе построить соответствующий алгоритм. А это значит, что в руководстве необходимо применять математические методы с использованием компьютеров и компьютерных технологий.

Все эти направления и подходы широко применяются во многих областях социальной практики, в том числе и в сфере большого спорта.

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*.

Один из принципов *школы человеческих отношений* гласит, что отношения, не требующие материальных затрат, не позволяют целенаправленно готовить спортсменов высокого международного класса. На это влияют:

- взаимоотношения «начальник – подчиненный»;
- стиль руководства;
- способы организации групповой деятельности;
- межличностные отношения в группе, команде, 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. К таким факторам относятся:

- социально-психологический климат в группе (команде, организации);
- групповая сплоченность;
- групповые интересы, цели, мотивы;
- статус человека в группе, команде, организации;
- традиции организации, их формирование, поддержание и т.д.

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

*Системный подход* расценивает любую организацию как систему открытого типа, которая обменивается материалами, энергией, информацией с окружающей средой. Закрытые системы, в которых не происходит или существенно ограничен обмен с внешней средой, подвержены энтропии, т.е. прекращению существования.

*Процессный подход в менеджменте* рассматривает управление как систему непрерывных функций, взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга.

Для того чтобы эффективно применять подходы и принципы *ситуационного подхода*, руководитель должен:

- быть хорошо знаком со сферой профессионального управления и руководства, понимать их специфику и особенности применения в конкретных реальных ситуациях;
- знать сильные и слабые стороны управленческих технологий, методов, подходов;
- предвидеть последствия применяемых методик, учитывать взаимовлияние и взаимосвязь всех компонентов управляемой системы;
- правильно интерпретировать конкретную ситуацию, выделять наиболее существенные (критические) факторы и компоненты (переменные);
- связывать конкретные приемы и методы управленческих воздействий с конкретными практическими ситуациями.

### **Вопросы к семинарскому занятию «Направления менеджмента и их характеристика»**

1. Назовите отличительные черты поведенческого и рационалистического направлений в менеджменте?
2. Какие элементы входят в понятие «профессиональное управление» применительно к тренеру?
3. Объясните специфику управленческой деятельности тренера и объект его управления.
4. В чем заключается специфика применения поведенческого направления менеджмента в физической культуре и спорте?
5. Что необходимо для эффективного применения ситуационного подхода в подготовке спортсменов?
6. Опишите в виде системы тренировочный процесс в спорте и охарактеризуйте его компоненты.

## 2. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

### 2.1. Физкультурно-спортивные организации как объект управления

**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.

Основными объектами управления в физической культуре и спорте выступают физкультурно-спортивные 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, школы высшего мастерства, 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.).

Объектом управления является совокупность вышеуказанных физкультурно-спортивных организаций, деятельность которых является формальной и направлена на выполнение ряда специфических функций.

Любая физкультурно-спортивная организация, независимо от ее вида и направления работы, величины, формы собственности и других показателей, характеризуется общими компонентами: внутренней средой, внешней средой, коммуникациями. К внутренним переменным относятся ресурсы, цели, задачи, структура, технологии и люди.

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

*Финансовые ресурсы* – это необходимое количество финансовых средств, которые обеспечивают расходы организации.

*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.

*Людские ресурсы* характеризуют для физкультурно-спортивных организаций тот круг детей, подростков, молодежи, взрослых и других групп населения, которые потенциально могут стать физкультурниками и спортсменами.

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

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

*Информационные ресурсы* показывают степень доступа спортивной организации к информации и качество ее использования в профессиональной деятельности руководителей, тренеров, методистов.

*Задачи* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

*Структура организации* определена набором факторов, в том числе горизонтальным и вертикальным разделением труда.

*Технологии* являются наиболее важной переменной внутренней среды организации, они направлены на качественное преобразование сырья в готовую продукцию. В спорте в качестве «сырья» выступает спортсмен с определенным уровнем развития физических и других качеств.

*Человеческий фактор* играет огромную роль в выработке концепций управления и требует соблюдения менеджерами социальных потребностей групп людей, поскольку именно они являются основным средством достижения поставленных целей.

### **Вопросы к семинарскому занятию «Спортивная организация как объект управления»**

1. Перечислите основные виды физкультурно-спортивных организаций.
2. Выделите основные компоненты спортивной организации открытого типа.
3. В чем состоит преимущество системного подхода к рассмотрению спортивной организации как системы?
4. Выберите физкультурно-спортивную организацию и охарактеризуйте ее основные ресурсы по степени значимости.
5. Какой информацией должен обладать тренер-методист, чтобы на практике реализовать процессный подход в менеджменте?

### **2.2. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления**

**Спортивная деятельность** – один из видов социально-значимой деятельности, регламентированный системой тренировок, соревнований, направленный на достижение высокого спортивного результата, выступает в качестве самостоятельного объекта управления. Чтобы эффективно руководить спортивной деятельностью, необходимо иметь знания о факторах, непосредственно влияющих на физкультурно-спортивную организацию. Такими факторами являются:

- социальная макро- и микросреда;
- индивидуально-личностные особенности спортсмена;
- спортивная сфера и профессиональный уровень тренера;
- материальное и программное обеспечение учебного процесса.

**Социальная макросреда** – это совокупность всех социальных групп и обществ, оказывающая непосредственное влияние на сферу физической культуры и спорта. Данное влияние определяется статусом спорта и физической культуры в обществе, тем вниманием, которое ему уделяется правительством и средствами

массовой коммуникации, финансовыми вложениями, развитостью инфраструктуры, материальным и моральным положением тренеров и спортсменов, массовостью физической культуры и спорта и т.д.

**Социальная микросреда** имеет сложную, многоуровневую структуру. В ее состав входят внеспортивное (семья, друзья, одноклассники, учителя и т.д.) и спортивное (тренер, команда, друзья в команде и болельщики) окружение. Наибольшее влияние среди *внеспортивного* социального окружения на занятия спортом оказывает малая формальная группа – семья.

Из *спортивного* социального окружения наибольшее влияние на профессиональную деятельность спортсмена оказывает личный тренер. Именно он направляет спортивную деятельность и руководит ею, предопределяет успешность карьеры, формирует спортсмена как личность, от профессиональных и человеческих качеств которого зависит не только успешность спортивной деятельности, но и продолжительность занятий спортом в целом.

**Материальное и программно-методическое обеспечение** подготовки спортсменов оказывает сильное влияние на результативность спортивной деятельности. К нему относятся:

- спортивная база и ее состояние;
- тренажеры, приспособления и другие технические устройства;
- средства и приборы медико-биологического, биохимического, педагогического контроля;
- средства реабилитации и восстановления, в том числе медикаментозные, физиотерапевтические, психологические;
- программы и средства отбора, подготовки, тренировки спортсменов;
- наличие спарринг-партнеров для проведения тренировок и соревнований;
- финансовые средства для выезда на сборы, соревнования.

**Социально-профессиональный статус** тренера характеризует его личностные и профессиональные качества, особенности взаимоотношений с окружающими, способы руководящего воздействия и стиль управления спортивной группой или командой, человеческие и лидерские качества, которые оказывают решающее влияние на активность и результативность спортивной

деятельности занимающихся, независимо от того, на каком уровне спортивного мастерства они находятся.

### **Вопросы к семинарскому занятию «Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления»**

1. Назовите наиболее важные компоненты внешней среды спортивной организации.

2. Назовите основные социально-психологические характеристики макросреды, которые могут оказать влияние на изменение активности детей в спорте.

3. В чем заключаются особенности организации учебно-тренировочного процесса в спорте?

4. Назовите компоненты, которые определяют профессиональный уровень тренера?

### **2.3. Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления**

**Спортивные соревнования** представляют собой различные по характеру деятельности, масштабу и целям специально организованные мероприятия, участники которых в ходе неантагонистического соперничества в строго регламентированных условиях борются за достижение определенного результата, сравнивают свой уровень подготовленности в каком-либо виде спорта, спортивной дисциплине.

Спортивные соревнования представлены следующими видами:

1) в зависимости от масштаба (число участников, участвующие страны, количество команд) соревнования делятся на международные, национальные, областные, городские, районные, внутренние;

2) по форме организации соревнования могут проводиться в виде чемпионатов, кубков, матчей. Различают открытые и закрытые соревнования, отличающиеся по доступности их для представителей других команд, государств и регионов мира;

3) в зависимости от целей спортивные соревнования могут быть классификационными, отборочными, контрольными, показательными, массовыми;



4) по продолжительности соревнования бывают многотуровые, разовые и молниеносные;

5) по способу определения победителей соревнования могут быть личными, командными и лично-командными.

В практике проведения спортивных и физкультурных соревнований чаще всего применяются:

*Прямой способ.* Последовательное или одновременное исполнение соревновательного упражнения всеми участниками на одной спортивной арене при неизменном составе судейской бригады.

*Круговой способ.* Каждый участник (или команда) последовательно встречается со всеми соперниками. Это позволяет избежать случайностей, а также достаточно полно и объективно выявить сильнейших.

*Способ с выбыванием* основан на принципе выбывания участника соревнований (или команды) из дальнейшей борьбы после одного или нескольких поражений. Этот способ позволяет провести соревнование в сжатые сроки даже при большом количестве участников.

*Смешанный способ* предполагает последовательное сочетание в рамках одного спортивного мероприятия двух систем – круговой, с выбыванием или прямой.

Однако независимо от вида и характера мероприятий, существует общая управленческая схема их проведения, представляющая собой маркетинговую программу: определение места и поиск технического обеспечения; определение компетентности и возможности персонала обслуживать мероприятие и проводить оценку его результатов; исследование коммуникационных возможностей – доступа к СМИ и рекламным ресурсам. Наиболее острой проблемой на всех этапах является подбор и привлечение спонсоров.

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

Рассматривая спортивное мероприятие как средство производства зрелищных услуг, необходимо знать основных конечных потребителей, которые делятся на три основных группы: зрители, спортивные организации, спонсоры и рекламодатели.

Выбор места проведения является очень важной задачей, так как включает в себя не только поиск спортивной арены, способной вместить определенное количество зрителей. Необходимо знать интересы и финансовые возможности потребителей, отношение местных органов власти и т.д. Выбор места проведения спортивного или физкультурного мероприятия является не тактическим, а стратегическим моментом.

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

### **Вопросы к семинарскому занятию «Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления»**

1. В чем заключаются особенности управления физкультурно-спортивным мероприятием?
2. Перечислите виды физкультурно-спортивных мероприятий и укажите их отличия.
3. Нарисуйте «дерево целей» любого физкультурно-спортивного мероприятия.
4. Назовите основные классификации физкультурно-спортивных мероприятий.
5. Выберите наиболее оптимальную систему проведения соревнований и мотивируйте свой выбор.
6. Создайте логическую цепочку этапов подготовки и проведения спортивного мероприятия (по выбору).

### 3. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В СПОРТЕ

#### 3.1. Целеполагание, прогнозирование и планирование в спорте

Управление физической культурой и спортом можно рассматривать как процесс последовательно сменяющихся, логически следующих друг за другом действий, носящих повторяющийся и циклический характер: целеполагание, прогнозирование, планирование.

**Целеполагание** – исходный момент эффективного менеджмента. Целевая функция спортивной организации начинается с установления общей цели этой организации, выражающей причину ее существования.

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.

Разделение общей цели на ряд составляющих, обычно «дерева целей», позволяет менеджерам спортивной организации системно представить порядок движения к конечной цели, учесть необходимое количество задач, требующих решения на пути к ее достижению.

Цели физкультурных и спортивных организаций, выработанные и принятые руководством и сотрудниками организации, зависят от назначения, формы собственности, размера и других факторов.

Выражая цели деятельности физкультурно-спортивной организации, а также отдельных ее членов в конкретных, измеряемых формах, руководство создает четкую количественную базу для последующего анализа хода работ и принятия управленческих решений.

Оценка внешней среды осуществляется по трем направлениям.

1. Необходимо оценить изменения, которые воздействуют на различные аспекты физкультурно-спортивной организации.

2. Следует определить, какие факторы представляют наибольшую угрозу для текущей стратегии организации.

3. Необходимым аспектом выбора правильной текущей стратегии является определение факторов, которые предоставляют наибольшие возможности для достижения стратегических целей.

Постоянный и глубокий анализ внешней среды позволяет руководству организации более объективно устанавливать цели и планировать стратегию.

Необходимо знать и уметь оценивать факторы (как внешней среды, так и внутренней), которые оказывают существенное влияние на достижение поставленных задач, а также необходимо точно знать сильные и слабые стороны своей организации.

Однако не все факторы, влияющие на достижение результата, можно учесть в полном объеме, а тем более просчитать их «удельный вес».

Эту задачу выполняет **прогнозирование**. Ставя перед организацией какие-то цели, руководитель должен предположить, какова степень их достижения. Все управленческие решения носят вероятностный характер. Это значит, что планируемое событие может обязательно произойти (вероятность  $P = 1$ ), не произойти (вероятность  $P = 0$ ) или произойти с какой-то долей неопределенности (вероятность  $0 < P < 1$ ). Прогнозирование – это предположение о том, каков будет результат выполняемых действий, с какой степенью точности (вероятности) мы придем к поставленной цели. Прогнозирование статистически измеряется величиной вероятности ( $P$ ), которая лежит в пределах от 0 до 1.

Все предположения (прогнозы) можно классифицировать в зависимости оттого, в какой степени они подконтрольны руководителю. Выделяют следующие виды предположений:

1. Неконтролируемые предположения. Это предположения о событиях или факторах, которые находятся вне сферы компетенции руководителя и от него не зависят ни в коей мере.

2. Полуконтролируемые предположения. Это предположения (прогнозы) о событиях, факторах, условиях, которые в определенной степени находятся в сфере компетенции того или иного руководителя.

3. Контролируемые предположения полностью находятся в сфере компетенции данного руководителя, и их выполнение зависит практически от него и его действий, например планируемые и реализуемые программы подготовки спортсменов различного уровня и т.д.

В зависимости от применяемых методов, прогнозы могут быть интуитивные, экспертные, статистические.

**Планирование.** Сама необходимость планирования предполагает, что к одной и той же цели можно двигаться разными путями. Другими словами, всегда есть альтернативы. Разработанный и принятый план выбирает и нормативно закрепляет выбранный путь достижения поставленных задач.

Суть планирования можно охарактеризовать посредством четырех его главных аспектов:

- вкладом планирования в достижение поставленных целей;
- ведущей ролью планирования;
- вездесущностью планирования;
- эффективностью планов.

Это значит, что невозможно достичь положительного результата без детально разработанного и продуманного плана, которым должны быть охвачены все аспекты и направления деятельности. Причем эффективность выполнения планов должна постоянно контролироваться, чтобы своевременно принимать решения по координации усилий в достижении поставленных целей.

Хорошо проработанный план:

- определяет основные мероприятия, меры, средства, сроки и т.д., необходимые для достижения целей;
- устанавливает последовательность и взаимосвязь между основными видами деятельности, что связано с созданием

календарного плана выполнения работ в надлежащей последовательности;

– уточняет роли, взаимоотношения между различными звеньями, делегирует соответствующие полномочия для выполнения каждого вида деятельности;

– оценивает затраты времени и труда для каждой отдельной операции и всей работы в целом;

– определяет ресурсы, необходимые для выполнения отдельных видов или всей работы в целом. Затраты и потребности в ресурсах определяются бюджетом;

– устанавливает конкретные сроки контроля и коррекции, как отдельных действий, так и всей работы в целом. Это дает возможность целенаправленно и своевременно принимать управленческие решения по достижению поставленных целей.

Целеполагание, прогнозирование и планирование в спорте имеют свои особенности, связанные со спецификой управленческой деятельности тренера.

Таким образом, ставя перед собой задачу – завоевание медали, тренер должен прогнозировать, какой результат должен показать его спортсмен, т.е. планируемый результат выступает в качестве целевой функции, относительно которой следует строить программу подготовки.

### **Вопросы к семинарскому занятию «Целеполагание, прогнозирование и планирование спорта»**

1. Назовите стратегические цели спортивных организаций: детско-юношеской спортивной школы, школы высшего спортивного мастерства, центра реабилитации инвалидов и национальной сборной по виду спорта.

2. Нарисуйте «дерево целей» вашего факультета.

3. Разработайте план повышения любого физического качества с использованием планирования.

### 3.2. Контроль, анализ и принятие управленческих решений

В процессе развития физкультурно-спортивной организации возникает необходимость проследить верность избранного пути развития, четкость поставленных целей и выполнение запланированных результатов. Для исследования этих проблем необходим **контроль**, являющийся логическим продолжением управленческого цикла.

Методология контроля за уровнем развития физических качеств спортсмена разработана в рамках теории и методики спортивной тренировки, функциональных систем – физиологии; личностных качеств – психологии. На эти аспекты и ориентируется тренер, когда разрабатывает концепцию контроля. Выбор контролируемых показателей определяется периодом подготовки, конкретными целями и планируемыми показателями.

В случае управления физкультурно-спортивной организацией или контроля профессиональной деятельности тренерских коллективов контролируемые показатели могут иметь как количественную, так и качественную структуру – количество занимающихся, наполняемость групп, уровень текучести и отсева спортсменов, количество подготовленных спортсменов различной квалификации, себестоимость подготовки мастера спорта, уровень затрат «тренерского труда» на подготовку спортсменов и т.п.

Планируя тренировочную работу на определенный период времени, тренер представляет его в виде графика, который и характеризует траекторию движения спортсмена к намеченной цели. Регулируя объемы и интенсивность проделанной тренировочной работы и фиксируя их на графике запланированной работы, тренер фактически контролирует отклонения реальной траектории движения от ранее запланированной.

В результате контроля тренер получает большой объем эмпирической информации, которая требует обработки. Эти задачи решаются в результате **анализа**, который является еще одним этапом управленческого цикла. Следует учесть, что желательно анализировать эффективность важных параметров, заложенных в плане и в комплексе тренировочных программ, динамику развития физических качеств, особенности становления спортивной формы.

Другим основанием анализа является проверка проделанной работы на соответствие целям, сформулированным в качестве промежуточных.

От правильности и своевременности принятия решений зависит эффективность работы любой организации. Поэтому важно, чтобы каждый специалист физической культуры и спорта овладел теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Управленческое решение в спортивном менеджменте представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового), который определяет программу деятельности физкультурно-спортивной организации по эффективному разрешению назревшей проблемы.

Для того чтобы управление было реальным и не представляло собой распоряжений, которые невозможно выполнить, решения следует принимать на основе знания объективных закономерностей функционирования предприятий сферы физической культуры и спорта в современных рыночных условиях при соблюдении определенной технологии.

Технология выработки управленческого решения по физической культуре и спорту:

1. Выявление проблемной ситуации, подлежащей решению и постановка цели.

2. Сбор, обработка и анализ информации, необходимой для всестороннего обоснования решения.

3. Разработка альтернативных вариантов решения и выбор наиболее эффективного, оптимального варианта.

4. Организация выполнения принятого решения.

5. Контроль за ходом выполнения решения.

Управленческие решения принимаются в различных обстоятельствах: в условиях определенности, риска, неопределенности. Поэтому важной задачей в процессе принятия эффективных решений является умелый выбор методов их разработки и обоснования.

Для выработки решений чаще всего применяются методы комиссий, мозговой атаки и экспертных оценок.

В практике управления различают единоличный (персональный) и групповой (коллегиальный) методы разработки



решений. При единоличном методе руководитель сам готовит и принимает решение, опираясь на свои знания и опыт, на знания и опыт подчиненных, берет на себя всю полноту ответственности.

При коллегиальном методе решение готовится коллективно (комиссией, коллегией, советом), но последнее слово всегда остается за руководителем, лично несущим непосредственную ответственность. Своевременная и точная реализация принятых решений зависит от авторитета руководителя.

При выработке решений применяется системный анализ, который составляет метод упорядочения проблемы – выяснение целей физической культуры как социальной системы, построение «дерева целей», альтернатив их достижения, взаимосвязей элементов системы в процессе достижения целей, перечень осуществляемых мероприятий.

Основной формой реализации управленческих решений является организационно-распорядительная деятельность, которая осуществляется с применением комплекса разнообразных методов управления.

В процессе реализации решения проводится оценка эффективности его выполнения. На основе этого руководитель физкультурной организации делает вывод о целесообразности корректировки решения или снятия его с контроля, т.е. перехода к подготовке нового решения, нового цикла управленческой работы.

### **Вопросы к семинарскому занятию «Общие представления о системе управленческих технологий»**

1. Назовите педагогические методы контроля уровня общей и специальной подготовки спортсменов.
2. Укажите периодичность контроля различных показателей физического развития и физической подготовки.
3. Опишите схему анализа влияния объемов тренировочных нагрузок на развитие физических качеств спортсмена.
4. Опишите сферу компетенции и направления управленческих решений старшего тренера, директора спортивной детско-юношеской школы олимпийского резерва, главного тренера национальной команды.

## **4. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

### **4.1. Тренер как руководитель и его социально-профессиональный статус**

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 прерогатива 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;
- интерпретатором информации;
- распространителем информации;
- представителем информации.

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 руководители:

- выступают в роли предпринимателя;
- устраняют различного рода нарушения, отклонения, изменения;
- распределяют ресурсы организации;
- представляют интересы организации во внешней среде и ведут 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 любой вид 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 существует специализация не только в видах спорта, но и в подготовке руководителей, тренеров, инструкторов и других сотрудников, работающих в этих видах спорта.

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.

### **Вопросы к семинарскому занятию «Тренер как руководитель и его социально-профессиональный статус»**

1. Нарисуйте структуру государственных органов управления физической культурой и спортом в Беларуси.
2. Какие общественные организации управляют физической культурой и спортом в Беларуси?
3. Назовите основные роли тренера?
4. Опишите структуру социально-профессионального статуса тренера.
5. Какими практическими умениями и навыками должен обладать в первую очередь тренер?

## **4.2. Социально-психологический феномен руководства**

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

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 облекаются в 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 или свободный стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством тренера в процесс

управления командой. Такой руководитель находится 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.

### **Вопросы к семинарскому занятию «Социально-психологический феномен руководства»**

1. Назовите отличительные черты руководства и управления?
2. Назовите существующие способы руководящего воздействия?
3. Дайте краткую характеристику стилей руководства.
4. Выберите наиболее оптимальный для вас стиль руководства и обоснуйте ответ.
5. Назовите сильные и слабые стороны стилей руководства.
6. Разработайте анкету для тренера, при помощи которой можно было бы определить его преобладающий стиль руководства.

## **5. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

### **5.1. Введение в спортивный маркетинг**

В своем современном понимании и содержании маркетинг в сфере физической культуры и спорта представляет собой мощную, хорошо интегрированную технологию социально-культурных нововведений и составляющую общей культуры и духовной жизни современного общества.

Маркетинг физической культуры и спорта изначально направлен на выявление и определение способов наиболее полного удовлетворения потребностей населения в занятиях физической культурой и спортом. Он опирается исключительно на социологические методы сбора и анализа информации.

В настоящее время отчетливо специализировались самостоятельные области социально-культурного маркетинга в сфере физической культуры и спорта – маркетинг видов спорта, соревнований, известных спортсменов, спортивных организаций, команд и тренеров, территорий и мест, программ физкультурно-спортивной работы с населением и т.п.

Маркетинг может быть определен и как философия субъектов рынка физкультурно-спортивных товаров и услуг. Для продуцентов услуг физической культуры и спорта это способ мышления и действий, реализуемых в отношении потребителей, посредников, конкурентов, персонала собственной фирмы, а также товарной, ценовой, коммуникационной, сбытовой политики.

Маркетинг в сфере физической культуры и спорта является составной частью общего маркетинга. Ориентация на рыночное производство товаров и услуг сферы физической культуры и спорта предполагает более высокую степень организации, технического оснащения, профессиональной подготовки. В процессе маркетинга исследуются:

- а) спортивные клубы, общества, группы людей, объединенных общими интересами;
- б) программы активности, удовлетворяющие эти интересы, и те ценности, которые достигаются в результате их реализации;
- в) места, условия и атмосферу реализации программ;



г) вопросы популяризации программ активности с позиции участников, организаторов, спонсоров и меценатов;

д) интересы зрителей. Уделяется внимание на сопутствующую атрибутику: знаки, цвета, флаги, эмблемы, гимны, майки, шарфы, кепки и т.д.

Обслуживание и управление образовавшейся отраслью постоянно требуют тщательного изучения интересов и потребностей, занимающихся физической культурой и спортом. Для их наиболее полного и оптимального удовлетворения необходимы серьезные исследования производства и потребления товаров, услуг, внедрения новых технологий и т.д. Это по силам маркетингу, который обеспечивает постоянную адаптацию и инновационное предпринимательство как в целом на рынке, так и в его отраслевом секторе.

### **Вопросы к семинарскому занятию «Введение в спортивный маркетинг»**

1. Дайте определение понятию «система» и перечислите компоненты системы.

2. Какие компоненты маркетинга являются наиболее значимыми и почему?

3. Составьте схему «Структура групп потребителей продукции сферы физической культуры и спорта».

4. Назовите факторы, влияющие на покупательское поведение различных групп потребителей.

## 5.2. Концепции управления маркетинговой деятельностью

Сущность маркетинга в сфере физкультуры и спорта сконцентрирована в его принципах – основных, исходных теоретических положениях и правилах рыночной деятельности.

1. Основополагающая концепция маркетинга – концепция суверенитета потребителя, которая может быть раскрыта в ряде следующих принципов:

– во главу угла ставится решение проблем конечных потребителей услуг – клиентов предприятий, организаций и учреждений физкультурно-спортивной направленности;

– суверенитет не абстрактного усредненного потребителя, как это принято в массовом маркетинге, а конкретных четко очерченных сегментов рынка услуг физической культуры и спорта с присущими им запросами и возможностями;

– применение тех инструментов маркетинга, которые дают наибольший эффект в выявлении истинных проблем и запросов личности конечных потребителей услуг физической культуры и спорта;

– отношение к клиентам как к соучастникам процесса производства и потребления услуг, формирования маркетинговой стратегии физкультурно-спортивной организации – принятие за базовый вариант стратегии конечных потребителей.

2. Концепция концентрации усилий – сосредоточение усилий и ресурсов физкультурно-спортивного предприятия на производстве и в оказании таких услуг, которые необходимы потребителям в избранных сегментах рынка, удовлетворяют характеру и перспективам спроса целевой аудитории по замыслу, ассортименту, характеристикам, качеству и конкурентоспособности, а также на реализации таких мероприятий в рамках маркетингового комплекса, которые способны разрешить конкретные проблемы клиентов предприятия.

3. Концепция ориентации производственной и маркетинговой деятельности субъектов предложения услуг физической культуры и спорта в направлении снижения совокупных затрат потребителя и учет цены потребления в процессе формирования цены на упомянутые услуги.

4. Концепция социальной ориентации маркетинга подразумевает наряду с производственно-техническими и экономическими проблемами постановку и решение проблем перспективного развития личности потребителей услуг физической культуры и спорта, коллектива физкультурно-спортивного предприятия, различного рода социальных институтов, государства и общества в целом.

5. Концепция нацеленности на перспективу – доминирование ориентации на долгосрочную перспективу и решающие направления развития сферы физической культуры и спорта, рынка.

6. Концепция адекватности-согласованности стратегии и конкретных действий предприятия с реальными параметрами внешней и внутренней маркетинговой среды.

7. Концепция гибкости и адаптивности заключается в изучении и максимальном использовании факторов внешней и внутренней среды предприятия, в приспособлении критериев, методов и инструментов рыночной деятельности к этим факторам и к конкретной ситуации.

8. Концепция вариантности и оптимальности обеспечивается разработкой не менее трех альтернативных вариантов разрешения одной и той же маркетинговой проблемы и выбором оптимального варианта, обеспечивающего достижение запланированной цели с наименьшими затратами и наибольшим социальным эффектом.

9. Концепция экономической обоснованности. Согласно данному принципу, окончательный выбор наиболее приемлемых вариантов управленческих решений должен осуществляться только после проведения экономического анализа, оптимизации и обоснования его преимуществ перед альтернативными вариантами.

10. Концепция ситуационного управления – принятие решений не только в установленные сроки, но и по мере возникновения, обнаружения новых проблем, вариантов их разрешения, изменений ситуации.

## **Вопросы к семинарскому занятию**

### **«Концепция управления маркетинговой деятельностью»**

1. Каковы пути совершенствования эффективности деятельности организаций или фирм, работающих в сфере физической культуры и спорта?

2. В чем проявляется отличие менеджмента от маркетинга?

3. Опишите особенности применения концепции совершенствования производства применительно к сфере физической культуры и спорта.

4. Какие принципы характерны для концепции маркетинга и чем она отличается от традиционного подхода к продаже товаров и услуг?

5. Приведите примеры использования концепции интенсификации коммерческих усилий в сфере физической культуры и спорта.

## **6. ПОТРЕБИТЕЛИ, ТОВАРЫ И РЫНОК ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

### **6.1. Потребители физкультурно-спортивных услуг и мотивы их поведения**

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

При этом придерживаются следующих основополагающих принципов:

- потребитель независим, и его мнение определяет поведение производителя;
- поведение потребителя социально законно, и поэтому он всегда прав;
- поведение потребителя поддается изучению и прогнозированию при помощи исследований;
- поведение потребителя поддается воздействию и манипуляциям при помощи правильно разработанной системы маркетинга.

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

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

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

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

- социокультурные факторы, которые характеризуют общий уровень культуры: культуру, характерную для данной социальной группы или класса; социальное положение в обществе; религию и мировоззрение; образование;

- социально-психологические факторы, связанные с семейными традициями и влиянием ближайшего социального окружения – семьи; влиянием референтной группы; социальными ролями и выполняемыми статусами и т.д.;

- личностные факторы, связанные с такими характеристиками человека, как возраст, пол, семейное положение, этап жизненного цикла семьи, профессия и род занятий, образ жизни, тип личности и др.;

- психологические факторы – мотивация, 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, что позволяет более обоснованно развивать маркетинговую стратегию.

Изучению мотивов занятий спортом также посвящено множество исследований, которые характеризуются разными теоретическими инструментальными подходами.

Выделяют четыре стадии динамики мотивов спортивной деятельности:

Первая стадия – первичная генерализация: результативность начальная; мотивация общая положительная. Характеризуется неопределенностью конкретных мотивов, расплывчатостью спортивных интересов, непосредственностью и эмоциональной окраской; сильным влиянием внешних импульсов (факторов).

Вторая стадия – дифференциация: результативность средняя и выше средней; мотивация – непосредственная положительная; связанная с самоутверждением, достижением успеха в определенном виде спорта, когда эмоциональный подход дополняется рациональным.

Третья стадия – стабилизация: результативность максимальная, мотивация является специфической и, в основном, опосредованной; стремясь к высоким показателям, спортсмен ставит ее на службу другим личным и общественным целям.

Четвертая стадия – инволюция (конец спортивной карьеры): результативность высокая, но снижающаяся; мотивация специфическая.

Говоря о типах направленности личности людей, активно занимающихся спортом, выделяют следующие типы спортивной направленности:

– *Тип ярко выраженной спортивной направленности*, который отличается единством характера спортивных целей (конкретные высокие спортивные цели – звания, разряды, титулы) и мотивов (стремление к достижению).

– *Тип физкультурно-оздоровительной направленности* характеризуется отсутствием или неопределенностью конкретных спортивных целей и мотивами укрепления здоровья, желания достичь хорошего физического развития и красивого телосложения.

– *Тип полуспортивной направленности* обладает следующими особенностями: относительная умеренность спортивных притязаний и наличие в качестве руководящих побуждений мотивов соперничества (желание попробовать свои силы).

Выявление мотивации потребителей физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг позволяет так построить работу с ними, чтобы производимые товары и услуги как можно больше соответствовали их потребностям и интересам. Кроме этого, знание побудительных мотивов физкультурно-спортивной деятельности позволяет более эффективно строить всю систему воздействия, всю маркетинговую программу работы с потенциальными потребителями.

## **Вопросы к семинарскому занятию «Потребители физкультурно-спортивных услуг и мотивы их поведения»**

1. Назовите мотивы людей, занимающихся спортом. Что их притягивает в спорте?
2. Что ожидают люди от занятий спортом?
3. Перечислите факторы, влияющие на поведение покупателей на рынке.
4. Какие теории мотиваций вы знаете?
5. Каким образом мотивы связаны с потребностями? Какие потребности удовлетворяются в сфере физической культуры и спорта?

### **6.2. Физическая культура и спорт как сфера производства товаров и услуг**

В сфере физической культуры и спорта производятся и функционируют:

- **спортивные сооружения различного назначения:** комплексные спортивные сооружения; специализированные по виду спорта; комплексные учебно-тренировочные базы; спортивные залы; плоскостные спортсооружения различного назначения; спортивные, спортивно-оздоровительные, туристские лагеря; дворовые спортивные площадки, полосы препятствий;

- **инвентарь и оборудование:** для стационарных комплексных спортивных сооружений; для дошкольных, школьных, институтских и других спортивных залов; для индивидуального пользования; для диагностических, медицинских, реабилитационных и других центров; для массовой оздоровительной физической культуры;

- **спортивные товары и экипировка:** специализированного назначения для большого спорта; специализированного назначения для детско-юношеского спорта; для различных видов оздоровительной физической культуры; реабилитационного назначения по группам заболеваний;

- **специалисты различного профиля:** спортсмены различного уровня подготовленности для специализированных спортивных организаций (спортивные детско-юношеские школы олимпийского резерва, центры олимпийской подготовки, школы



высшего спортивного мастерства, сборных команд); спортсмены-профессионалы для зарубежных и отечественных профессиональных клубов и команд; тренеры по видам спорта; учителя и преподаватели физического воспитания для системы образования; специалисты узкого профиля для специализированных учреждений и организаций; судьи различной квалификации по различным видам спорта; руководители физкультурных и спортивных организаций различного профиля;

- **услуги:** обеспечение занятий по отдельным видам спорта; зрелищные услуги по проведению соревнований различного уровня; услуги по прокату спортивного инвентаря, оборудования, экипировки; посреднические услуги по поиску спортсменов, тренеров, специалистов; по подготовке, переподготовке и повышению квалификации специалистов различного уровня и профиля.

Услуги физической культуры и спорта обладают рядом отличительных характеристик.

1. *Услуги нематериальны, неосвязаемы* до момента их приобретения. Потребитель после приобретения, например, зрелищных, образовательных или консультационных услуг располагает знаниями, впечатлениями, ощущениями, но не имеет вещественных доказательств покупки. В сфере физической культуры и спорта для наглядного пособия услуг служат: информация о методах, формах и условиях оказания услуг, сертификаты, лицензии, дипломы, привлечение знаменитостей к продвижению услуги и др.

2. *Услуги неотделимы* от субъектов, их оказывающих. Замена тренера-преподавателя может изменить процесс и результат оказания услуги, а значит, изменить и спрос. Сама технология оказания физкультурно-спортивных, зрелищных, оздоровительных, консультационных и другого рода услуг физической культуры и спорта подразумевает активное взаимодействие с потребителем.

3. *Услуги непостоянны* по качеству. Это связано с их неотделимостью от субъектов-исполнителей и покупателей, поскольку результат услуги, с одной стороны, зависит от уровня подготовленности спортсменов, участвующих в производстве зрелищной услуги, квалификации и даже настроения тренера-преподавателя, оказывающего услуги, связанные с обучением, а с

другой стороны, результат во многом определяется сиюминутными характеристиками (настроение, состояние здоровья и др.) потребителя.

4. *Услуги несохраняемы.* Например, если клиент приобрел абонемент, но пропустил ряд занятий плаванием, он теряет возможность пользоваться услугой тренера-преподавателя, поскольку она была оказана в отсутствие потребителя. Для услуг физической культуры и спорта несохраняемость имеет и другую сторону, связанную с естественным для человека забыванием полученной информации, знаний, двигательных умений и навыков.

Физическая культура и спорт, являясь отраслью непродуцированной сферы или сферы услуг, вносит свой весомый вклад в развитие современного общества:

- сфера физической культуры и спорта создает множество рабочих мест, имеет собственные автономные рынки товаров и услуг, осуществляя непосредственный вклад в экономическое развитие конкретного региона;

- физическое развитие и совершенствование индивида способствует повышению его работоспособности и совершенствованию производительных сил общества;

- физическая культура и спорт участвуют в содержательном формировании таких областей народного хозяйства, как образование, туризм, индустрия развлечений, массовая информация и коммуникация и др.;

- современные технологии бизнеса и менеджмента (реклама, пропаганда, связи с общественностью, работа с персоналом, формирование корпоративной культуры и фирменного стиля и т.п.) нередко предполагают как задействование элементов спортивной тематики, обращение к ценностям физической культуры, спорта, здорового образа жизни, так и прямое взаимовыгодное сотрудничество с физкультурно-спортивными организациями;

- широкое разнообразие видов спорта и физической активности предполагает разнообразие возможных образцов и моделей социального поведения, максимально соответствующих индивидуальным особенностям каждого индивидуума;

- физическая культура и спорт способствуют развитию межличностных, межрегиональных и международных контактов, являясь универсальным средством коммуникации.

## **Вопросы к семинарскому занятию «Физическая культура и спорт как сфера производства товаров и услуг»**

1. Приведите аргументы к утверждению «Физическая культура и спорт является сферой производства товаров и услуг».
2. Систематизируйте по признакам отношения к различным уровням спорта товары и услуги, производимые сферой физической культуры и спорта.
3. Разработайте продукт в выбранном вами виде спорта в виде «товара в реальном исполнении» и «товара по замыслу».
4. Назовите наиболее популярные виды товаров и услуг в сфере физкультуры и спорта.

### **6.3. Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг и его сегментация**

Современный рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг имеет ряд особенностей.

Специфика рынка сферы физической культуры и спорта обусловлена *особенностями нематериального производства*, имеющего место в данной сфере. Потребление услуг физической культуры и спорта способствует удовлетворению не столько материальных, сколько духовных, интеллектуальных потребностей индивида, что содействует поддержанию его нормальной жизнедеятельности.

Следующая особенность рынка обусловлена тем, что сфера физической культуры и спорта – *область преимущественно некоммерческой деятельности*. Деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств заинтересованных доноров: органов власти, ведающих бюджетными средствами, общественных и благотворительных организаций, различных фондов, спонсоров и др.

В физической культуре и спорте, как в сфере преимущественно некоммерческой деятельности, субъект платежеспособного спроса нередко не совпадает с непосредственным потребителем. Типичные потребители услуг в сфере физической культуры и спорта – дети, подростки, учащаяся молодежь. Работа с ними является важным направлением государственной молодежной политики. В сфере

физической культуры и спорта действуют, как минимум, два рынка: рынок потребителей и рынок доноров.

Физическая культура и спорт наряду с такими отраслями социальной сферы, как здравоохранение, образование, социальное и пенсионное обеспечение подвержены *активному вмешательству государства в процесс производства и потребления соответствующих услуг.*

Во-первых, в сфере физической культуры и спорта присутствует значительный нерыночный сектор, в том числе государственные организации и учреждения: детско-юношеские клубы физической подготовки, детско-юношеские спортивные школы (спортивные детско-юношеские школы олимпийского резерва, школы олимпийского резерва, школы высшего спортивного мастерства), образовательные физкультурно-спортивные учреждения (техникумы, колледжи, факультеты и вузы физической культуры), спортивные клубы, секции и группы, функционирующие на базе предприятий, учреждений различных форм собственности, в различных типах учебных заведений и др.

Во-вторых, физическая культура и спорт есть сфера производства и потребления социально-культурных услуг, являющихся общественным благом и призванных удовлетворять не только индивидуальные, но и общественные потребности, в первую очередь в оздоровлении нации, национальной безопасности, трудовых ресурсах, качественном досуге, борьбе с социальными пороками и др. Имея основной целью решение важной социальной задачи обеспечения нормальных условий жизнедеятельности отдельных лиц, социальных институтов и общества в целом, государство, регулируя деятельность сферы физической культуры и спорта, стремится обеспечить доступность физкультурно-спортивных услуг для всех слоев населения независимо от их доходов.

В-третьих, государственное управление обусловлено также наличием позитивных внешних эффектов, к которым относятся выгоды, выпадающие на долю частных лиц и социальных институтов, не участвующих непосредственно в рыночных сделках по услугам физической культуры и спорта.

Государственное регулирование отрасли физической культуры и спорта» осуществляется в следующих основных формах:

- государственная собственность на факторы производства;
- субсидирование производителей услуг (финансовая поддержка физкультурно-спортивных организаций из государственного или регионального бюджетов);
- субсидирование потребителей на целевой основе.

К числу особенностей рынка в сфере физической культуры и спорта следует отнести *высокую динамичность рыночных процессов*, которая обусловлена как изменчивым характером спроса на услуги, подверженного влиянию моды и временного фактора, так и динамикой предложения на этом рынке, объясняющейся гибкостью отраслевой структуры услуг (обладая высокой мобильностью, предприятия, организации и учреждения физкультурно-спортивной направленности имеют широкие возможности для быстрого и гибкого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры).

Следующая особенность – *территориальная сегментация и локальный характер рынка* услуг физической культуры и спорта.

В поисках услуг потребители склонны выбирать близко или удобно расположенные физкультурно-спортивные сооружения. Кроме того, формы предоставления услуг, спрос и условия функционирования физкультурно-спортивных организаций часто определяются характеристиками территории и целевой аудитории, охваченной конкретным рынком.

*Сегментация рынка* (стратификация потребителей) осуществляется не просто по географическим и социально-демографическим признакам, а производится по более тонким основаниям, таким как образ и стиль жизни, социально-культурные ориентации и поведение (наличие опыта занятий тем или иным видом спорта, степень готовности к восприятию и отношение к услугам физической культуры и спорта, предпочтения в выборе видов спорта, ориентация на источники информации, искомые выгоды, потребности, запросы, требования населения в отношении занятий физической культурой и спортом).

Для сферы физической культуры и спорта необходимо ориентировать производство на требования рынка. В этих условиях необходимо знать состояние рынка, его деление, емкость, платежеспособность населения, характеристику народонаселения данного рыночного региона.

## **Вопросы к семинарскому занятию «Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг и его сегментация»**

1. Дайте определение понятия «рынок спортивных товаров».
2. Сегментируйте по демографическому признаку рынок оздоровительных услуг, опишите основные характеристики услуг для каждого сегмента рынка.
3. Сегментируйте по географическому признаку лыжное оборудование, опишите основные характеристики товаров и услуг для каждого сегмента.
4. Применяя психографический и поведенческий методы сегментирования, выберите какую-то услугу и назовите группу ее потенциальных покупателей.

## 7. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА РЫНКЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ

### 7.1. Продвижение товара на рынок

Основной целью деятельности физкультурно-спортивной организации является привлечение максимального количества потенциальных покупателей для последующей продажи спортивной продукции. Для данных целей служит маркетинг, поскольку он способствует тому, чтобы покупатель удовлетворял свои потребности и запросы.

**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 организация выводит свой товар на рынок и решает одну из важнейших задач – реализацию выпущенной продукции. Для этого необходимо разработать стратегию и тактику сбыта производимой продукции.

В разработке сбытовой стратегии фирмы можно выделить несколько этапов.

На первом этапе анализируются внешние и внутренние факторы с учетом вида и особенностей производимой продукции, особенностей потенциальных покупателей, места возможной продажи, вида и особенностей организации продаж.

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

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

Четвертый 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, улучшение технологии обслуживания.

Косвенные каналы товародвижения – перемещение товаров и услуг от производителя к потребителям – осуществляется через независимых участников товародвижения. Они применяются в тех случаях, когда компании хотят увеличить свои рынки и объем сбыта. При этом они отказываются от многих сбытовых функций и расходов, а также от определенной доли контроля над каналами сбыта и контактов с потребителями.

Товародвижение включает в себя следующие виды работ: обработку заказов, получение и обработку товаров, упаковку, транспортировку, поддержание запасов, складирование, распределение и сбыт продукции, любую форму информации о товаре.

Любая организация должна разработать несколько вариантов продвижения товара на рынок, учитывая характерный для того или иного канала уровень сбыта продукции; издержки на поддержание 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 широко распространены так называемые вертикальные, горизонтальные, многоканальные и маркетинговые системы распределения товаров.

В зависимости от принципов объединения, вертикальные маркетинговые системы могут быть договорные, корпоративные и управляемые.

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

Для более широкого охвата конкретного рынка или разных рынков фирмы все чаще прибегают к использованию многоканальных маркетинговых систем, которые используются для обслуживания различных сегментов рынка. Например, фирма, производящая пищевые добавки для спортивного питания, может реализовывать свой товар как посредством независимых предприятий торговли (магазины, аптеки, агенты по сбыту), так и



напрямую – крупным потребителям их продукции (национальные команды, профессиональные клубы).

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

### **Вопросы к семинарскому занятию «Продвижение товара на рынок»**

1. В чем суть вертикальных маркетинговых систем распределения товара? Приведите примеры применения в сфере физической культуры и спорта таких систем.

2. Приведите известные вам примеры применения горизонтальных маркетинговых систем и объясните, чем они характеризуются.

3. Какие важнейшие функции выполняет канал распределения?

4. В каких случаях применяются косвенные каналы распределения?

5. Укажите этапы разработки сбытовой стратегии фирмы, производящей спортивное питание.

6. Какие внешние функции выполняет канал распределения товаров и услуг?

## **7.2. Конкуренция и особенности конкурентной борьбы**

Маркетинговая конкуренция, называемая иногда межфирменной или предметной, возникает в случае малосущественных отличий между услугами, предоставляемыми различными предприятиями, или при полной идентичности услуг. Маркетинговая конкуренция проявляется часто между аналогичными спортивными комплексами (физкультурно-оздоровительными центрами, спортивными школами), расположенными в разных районах города, культивирующими

одинаковые виды спорта и использующими если не идентичные, то во многом схожие программы, методы обучения и тренировки, оборудование и привлекающими специалистами одной квалификации.

Первая из особенностей состоит в том, что производство большинства услуг данной отрасли не требует столь значительных инвестиций, как на товарном рынке, и может быть осуществлено в более короткие сроки. Поэтому уровень конкуренции на рынке услуг физической культуры и спорта обычно высок, а число конкурирующих предприятий значительно превышает аналогичный показатель по товарному рынку.

Роль государства особенно весома на рынке услуг физической культуры и спорта, в отличие от рынков других услуг и материальных товаров.

Присущая сфере физической культуры и спорта открытость для информационного и другого обмена ограничивает эффективность конкуренции продуцентов услуг и задает приоритет сотрудничества. В частности, эта открытость может быть обусловлена тем, что предприятия-конкуренты нередко сосуществуют на территории одной спортивной базы, а тренеры-преподаватели могут работать одновременно в нескольких физкультурно-спортивных организациях.

В физической культуре и спорте сотрудничество конкурентов проявляется очень широко: при разработке новых видов спорта и активного отдыха; создании, апробации, внедрении и реализации новых программ, методик и методических приемов обучения и тренировки; организации и проведении занятий, спортивных праздников и соревнований; использовании педагогических кадров; эксплуатации дорогостоящих физкультурно-спортивных сооружений, оборудования, приспособлений для тренинга и т.п.

Перспективы конкуренции на рынке зависят от количества факторов, по которым она может вестись и по которым осуществляется выбор предлагаемых услуг покупателями. Физическая культура и спорт, равно как и услуги данной сферы, многофакторны как никакие другие товары и услуги.

В сфере услуг фактор цены утрачивает свое определяющее значение, что существенно ограничивает возможности ценовой

конкуренции. Более того, уровень цен не может служить индикатором конкурентоспособности услуг.

Основным компонентом неценовой конкуренции в сфере физической культуры и спорта можно считать конкуренцию на основе качества предоставляемых услуг. Повышая качественные характеристики своих услуг, предприятие получает значительные преимущества перед конкурентами, которые могут служить основанием для назначения более высокой цены. Если же предприятие удерживает цену на свои услуги на уровне конкурентов, то более высокое качество позволяет ему занять лидирующее положение на рынке, увеличить число потребителей своих услуг и размер занимаемой рыночной доли.

При этом повышение качества услуг может не требовать значительных инвестиционных затрат. Совершенствование процесса предоставления физкультурно-спортивных услуг за счет применения разнообразных, интересных и нестандартных упражнений, введения в урок элементов игр и соревнований, упражнений из других видов спорта, музыкального сопровождения занятий, активного использования спортивных снарядов и инвентаря, приспособлений для тренинга, совершенствования деятельности преподавателя (проявления внимания и доброжелательности к занимающимся, качественного показа упражнений, индивидуального подхода к занимающимся) и т.п. вообще не потребует дополнительных капиталовложений.

Привлечение высококвалифицированных специалистов (тренеров с высшим образованием, наличием высокого спортивного разряда и тренерской категории, опытом работы в данной сфере и с соответствующим контингентом) на место бывших спортсменов-любителей потребует дополнительных затрат, но их величина, как правило, значительно ниже, чем объем затрат, требуемых для повышения качества материальных товаров в производственной сфере.

Важным фактором укрепления позиций в конкурентной среде является имидж услуги и ее продуцента. Имидж определяется как совокупность всех представлений, знаний, опыта, желаний, чувств, связанных с определенным предметом.

Рынок услуг конкретного предприятия представляет определенное социальное пространство, в котором потребители, а

значит, и многие из их окружения, широко осведомлены о качестве услуг предприятия, так как пользуются ими достаточно часто и получают дополнительную информацию в ходе прямых контактов с производителем. Эта информация, касающаяся производства и потребления услуг, проста и понятна любому пользователю, а скорость ее распространения в социальной среде чрезвычайно высока. Именно поэтому факторы, благоприятствующие повышению имиджа, оцениваются рынком в короткие сроки.

### **Вопросы к семинарскому занятию**

#### **«Конкуренция и особенности конкурентной борьбы»**

1. Оцените роль конкуренции в развитии рынка товаров и услуг.
2. Назовите отличия ценовой и неценовой конкуренции.
3. Назовите ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе в спорте и физической культуре.
4. Назовите, какие стороны подготовки в различных видах спорта оказывают наибольшее влияние на уровень спортивных достижений.
5. Составьте программу устранения ваших слабых сторон для более успешного участия в конкурентной борьбе в спорте.

### **7.3. Цена и ценообразование**

Установление цены на производимые товары и услуги, определение ценовой политики в зависимости от ситуации на рынке является одной из наиболее важных составляющих маркетинговой программы предприятия, в том числе работающего в сфере физической культуры и спорта.

Особенностью рынка услуг физической культуры и спорта является то, что здесь не действует правило «чем ниже цена, тем выше спрос» – снижение цен на услуги далеко не всегда ведет к росту спроса. Это связано с тем, что снижение цен нередко вызывает подозрение у клиентов на возможно низкое качество таких услуг. Поэтому предприятиям физкультурно-спортивным организациям политику снижения цен следует осуществлять в виде скидок по четко определенным критериям, чтобы избежать нежелательной реакции потребителей в виде падения спроса.

Основными инструментами ценообразования на рынке физкультурно-спортивных товаров являются **скидки и наценки**. На рынке услуг физической культуры и спорта применяется широко разветвленная система скидок, в их числе скидки: за объем заказа, за меньший объем услуг, за постоянство, за предварительную оплату услуг, сезонные скидки.

Известны такие виды наценок, применяемых на рынке услуг физической культуры и спорта: за престижность, на дополнительные услуги, за принятие на себя дополнительных функций, за степень индивидуализации услуг, за интенсификацию, за категорию физкультурно-спортивного сооружения, за срочность оказания услуги.

В практике подобных организаций широко применяется так называемое «дискриминационное ценообразование», подразумевающее систему регулирования спроса на услуги посредством специфической системы скидок и наценок. Ценовая дискриминация осуществляется в трех основных аспектах: социальном, возмещения расходов и эффективного использования производственных мощностей.

Эффективное использование производственных мощностей реализуется через гибкую систему скидок и наценок с целью максимальной загрузки физкультурно-спортивных сооружений независимо от дней недели и времени суток. Основные приемы: установление скидок на услуги, предоставляемые в рабочие дни и утреннее время, с целью привлечения дополнительных клиентов и, наоборот, установление более высоких цен на услуги, реализуемые в вечернее время и по выходным дням для того, чтобы избежать чрезмерного наплыва потребителей и т.п.

Являясь действенным инструментом регулирования спроса на услуги физической культуры и спорта, ценовая дискриминация, тем не менее, требует соблюдения следующих условий:

- необходима четкая предварительная сегментация рынка, как по уровню платежеспособности, так и по величине и силе спроса;
- производитель должен иметь гарантии невозможности для покупателя услуг приобретать их дешевле с целью перепродажи, реализации другим, более обеспеченным группам клиентов;

– необходимо жесткое соблюдение норм морали и права (например, недопустима ценовая дискриминация по половому признаку).

По мере того как происходит формирование рынка услуг физической культуры и спорта, а предоставление платных услуг становится нормой, возникает необходимость поиска новых, соответствующих требованиям времени решений проблем ценообразования. Однако в полной мере эти проблемы получают значимый статус и найдут пути своего разрешения лишь по мере развития рынка как такового, а также вследствие повышения уровня маркетинговой компетентности специалистов по физической культуре и спорту.

**Процесс ценообразования** на товар состоит из следующих этапов.

На первом этапе фирма определяет и устанавливает цели своего маркетинга.

На втором – выводит для себя кривую спроса, т.е. вероятное количество товара, который можно продать на рынке в течение конкретного отрезка времени по разным ценам. Причем чем менее эластичен спрос, тем выше может быть цена.

На третьем этапе рассчитывается, как меняются валовые издержки при разных уровнях производства.

Четвертый этап связан с изучением цен конкурентов для использования в качестве основных при позиционировании товара или услуги на рынке.

На пятом этапе фирма выбирает для себя один из методов ценообразования, о котором говорилось выше.

На шестом этапе фирма устанавливает окончательную цену с учетом психологии ее восприятия, проверкой того, что цена соответствует политике фирмы, нормально воспринимается дистрибьюторами и дилерами, торговым персоналом, государственными органами.

## **Вопросы к семинарскому занятию «Цена и ценообразование»**

1. Опишите, в каких случаях цена и ценообразование приобретают наибольшее значение.
2. Какие физкультурно-спортивные виды услуг имеются на рынках чистой конкуренции, монополистической конкуренции, чистой монополии?
3. Приведите пример эластичного спроса.
4. Выделите и опишите переменные и постоянные издержки, которые несет спортивная организация при подготовке спортсменов.
5. Какие соображения должны быть учтены при выборе цены на физкультурно-спортивные товары и услуги?
6. Назовите факторы, которые влияют на решения по ценообразованию.

### **7.4. Поддержка проданного товара. Организация сервиса**

Современные условия рыночной конкуренции во всех сферах предоставления товаров и услуг, в том числе в сфере физической культуры, спорта и туризма, предъявляют к сервису самые жесткие требования. Сервис должен обеспечить работоспособность товара в течение всего срока службы или в течение срока действия услуги.

Для предприятий и организаций, выпускающих сложную технику для физической культуры и спорта, поддержка продаваемого товара заключается в обеспечении необходимого уровня сервисного обслуживания.

Сервис подразделяется на предпродажный и послепродажный. **Предпродажный сервис** заключается в работе с приборами и аппаратурой на этапе, предшествующем покупке: продавец проверяет целостность упаковки, работоспособность товара после транспортировки, приводит его в должное состояние, устраняет выявленные неисправности и производит подгонку товара к непосредственным требованиям местного рынка и конкретного покупателя, демонстрирует товар или прибор в действии и т.д.

**Послепродажный сервис** бывает двух видов: гарантийный и послегарантийный. Любая фирма или организация, пытающаяся

завоевать место на рынке и постоянных покупателей, дает определенный срок, в течение которого гарантирует безотказную работу прибора, товара или аппаратуры. Если же произойдут какие-то поломки, то фирма осуществляет бесплатный ремонт или замену товара. Стоимость гарантийного обслуживания включается в продажную цену товара. Кроме этого, гарантийное обслуживание включает все работы, обеспечивающие бесперебойную эксплуатацию, первоначальное обучение персонала.

Послегарантийный ремонт и обслуживание товара производится за плату, на основании договора либо в сервисных центрах, либо специализированных мастерских. Послегарантийный сервис также может предусматривать планово-предупредительный ремонт, профилактику, оказание консультативных услуг, поиск и поставку расходных материалов, запчастей.

Один из вариантов организации сервисной службы – это создание специальных организационных структур фирмой-производителем, фирмой-экспортером или крупным оптовым поставщиком. Такие сервисные центры создаются в крупных регионах, где существует постоянный и достаточно широкий рынок сбыта продукции, требующей сервисного обслуживания.

Второй способ – сервисную службу консорциума используют тогда, когда поставляемая на рынок продукция является сложным техническим устройством, в котором задействованы крупные узлы, детали, комплектующие многих фирм. Тогда специальный центр осуществляет пред- и послепродажное сервисное обслуживание.

В некоторых случаях фирмы-производители для организации сервисного обслуживания своей продукции обращаются за помощью к специальным сервисным фирмам, заключают с ними договор и через них осуществляют все послепродажные сервисные и ремонтные мероприятия.

Если продукция, продаваемая на рынке, не сложная и не громоздкая, а также не требует специальных знаний и специального диагностического оборудования, то ее сервисное обслуживание осуществляет торговый агент, продающий товар.

Еще один способ организации сервисного обслуживания – обучение сотрудников и персонала фирмы-покупателя, которые проходят специальную подготовку. Это оправдано в тех случаях, когда предприятие-покупатель имеет достаточно большой парк



сложной техники, эксплуатируемой в жестком режиме, определенную ремонтную базу и специалистов, имеющих навыки работы в ремонте и обслуживании сложной техники.

При организации сервисного обслуживания продаваемого товара или услуги можно ориентироваться на определенные принципы организации эффективного сервиса: выработка стратегии, связь с покупателями, ясность требований, четкая система снабжения, обучение персонала сервисной службы, бездефектная работа, ориентация на клиента, творчество.

### **Вопросы к семинарскому занятию**

#### **«Поддержка проданного товара. Организация сервиса»**

1. Дайте основные характеристики «товара в реальном исполнении» и «товара с поддержкой».
2. Разработайте комплекс мероприятий по организации послепродажного сервиса для спортивных велосипедов.
3. Что включает в себя понятие «эффективного сервиса» и каковы принципы его организации?
4. Нарисуйте структуру организационных форм сервисного обслуживания и опишите сферы их применения.
5. Что включает в себя принцип «профессионализма персонала» по отношению к спортивной школе?

### **7.5. Формирование спроса и стимулирование сбыта**

Реализация товаров и услуг зависит непосредственно от спроса и платежеспособности покупателя. Спрос является платежеспособной потребностью, поскольку при покупке люди стремятся удовлетворить свои потребности. Однако для появления стабильного спроса необходимо проводить качественную и продуманную рекламную кампанию. Отсутствие достоверной и подробной информации может привести к снижению спроса до минимальных пределов. Поэтому предпродажную деятельность необходимо начинать с рекламных кампаний.

Предлагаемый покупателю товар должен обладать определенными потребительскими свойствами, которые способны соответствовать запросам широкого круга лиц. Производитель не только обязан создавать продукцию, отвечающую запросам

покупателя, но и защищать его интересы. Знание основной информации о фирме, о ее политике в отношении клиентов, репутации и финансовом положении формируют доверительные отношения у потенциальных потребителей к производителю.

Одним из наиболее используемых способов информирования покупателей, формирования спроса и стимулирования сбыта является реклама. Реклама представляет собой неличные формы коммуникации, осуществляемые посредством платных средств распространения информации с четко указанным источником финансирования. Рекламу можно рассматривать в трех аспектах:

- внутренняя реклама;
- реклама в целях создания престижа предприятия в обществе (PR);
- реклама в целях расширения сбыта.

Для того чтобы реклама была эффективной, необходимо знать, кому предназначена продукция предприятия, какой сегмент рынка или группа потребителей в ней больше всего нуждаются; товарный знак продукта, марка фирмы, ее основной девиз, символ, принципы работы с потребителями должны не только присутствовать на рынке, но и быть весьма заметны на нем; рекламе товаров и продуктов необходимо опираться на факты, подчеркивающие уникальные свойства товара, принадлежащего людям или организациям, имеющим авторитет и вызывающим уважение и доверие; реклама, особенно в каталогах и проспектах, должна иметь броские заголовки и подзаголовки, много иллюстраций и наглядных пособий; следует изучать эффективность и действенность рекламы и не убирать ее до тех пор, пока она себя полностью не исчерпает.

Для сферы физической культуры и спорта реклама является таким же средством продвижения товаров и услуг, привлечения покупателей и болельщиков, как и в других отраслях народного хозяйства. Однако в отличие от них реклама в сфере физической культуры должна привлечь людей к активным занятиям спортом, привить им тягу и любовь к здоровому образу жизни. В этом отношении физкультурные и спортивные работники, проводящие рекламные кампании и пропагандистские мероприятия, должны хорошо знать и глубоко понимать особенности физкультурно-

спортивной деятельности как специфического продукта, продвигаемого на рынок.

Для проведения рекламной кампании и размещения рекламы, в том числе и физкультурно-спортивных товаров, услуг, мероприятий, используются газеты, радио, телевидение, афиши и т.д. Информационные материалы формируют спрос на продаваемый товар, так как люди стремятся приобрести товар, который удовлетворяет возникшую потребность, но которого у них пока еще нет. Причем у человека, имеющего право выбора, должен возникнуть соответствующий образ притягательности товара, доступности и, самое главное, его необходимости.

Нужно создать такие условия, которые «подтолкнут» информированного покупателя к покупке, создадут для него не просто благоприятные условия, но сделают в ряде случаев покупку просто выгодной, дающей целый ряд дополнительных преимуществ. Эту функцию выполняет специальная система организационно-управленческих мероприятий – стимулирование сбыта (СТИС). Основная задача СТИС – побуждение к последующим покупкам данного товара, регулярным коммерческим связям с фирмой-производителем.

Цель этой системы стимулирования сбыта состоит в том, чтобы покупатели ощутили коммерческую выгоду от приобретаемого товара. Мероприятия СТИС по отношению к покупателям могут включать:

- скидки за объем приобретенной продукции, за регулярность покупок определенного числа изделий;
- кредит в различных его формах, в том числе рассрочка, отсутствие первого взноса, подарок некоторой суммы денег и др.;
- бесплатное распространение образцов товара в расчете на покупку крупной партии изделий;
- прием подержанного или бывшего в эксплуатации изделия в качестве первого взноса за новую вещь;
- презентация новых товаров специально для представителей потенциальных покупателей;
- резкое снижение цены на качественный товар;
- гарантированный возврат денег, если изделие или товар не подойдет или разонравится покупателю;
- вручение мелких подарков при покупке изделия;

– продажа «пакета» изделий со значительной скидкой на основные или сопутствующие изделия;

– проведение различных конкурсов, лотерей розыгрышей и других крупных товаров при покупках достаточно мелких и повседневных изделий.

Цель системы стимулирования сбыта по отношению к посредникам заключается в том, чтобы побудить этих людей продавать товар с максимальной энергией, расширять круг его потенциальных покупателей. СТИС по отношению к посредникам включает в себя:

1. Предоставление посредникам бесплатно или на льготных условиях специального оборудования для предпродажного и послепродажного обслуживания.

2. Предоставление скидок к продажной цене, причем объем скидок зависит от размера партии покупаемой продукции или товара.

3. Резкое увеличение оплаты, зачастую в несколько раз, при обеспечении сбыта товара до установленной величины.

4. Бесплатное обучение персонала, техническая помощь, литература, рекламные материалы по товарам, в том числе для потенциальных покупателей.

Розничная торговля включает в себя всю предпринимательскую деятельность, связанную с продажей товаров и услуг конечным потребителям для личного, семейного или домашнего пользования. Производители, импортеры и оптовая торговля выступают в качестве розничных продавцов, когда сбывают продукцию непосредственно конечным потребителям с заводов или через сеть своих магазинов.

**Вопросы к семинарскому занятию**  
**«Формирование спроса и стимулирование сбыта»**

1. Назовите наиболее эффективные способы информирования потенциальных покупателей.
2. Для чего применяется «внутренняя реклама» и каковы ее функции?
3. Приведите примеры физкультурно-спортивных организаций, использующих рекламу и PR (Public Relation)?
4. Разработайте образец рекламы, предназначенный для решения задач сбыта, любых спортивных товаров.
5. Перечислите принципы эффективной рекламы физкультурно-спортивных товаров и услуг.
6. Перечислите недостатки и преимущества, характерные для различных видов рекламы.

## **8. МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ**

### **8.1. Маркетинговая информация**

Для функционирования физкультурно-спортивной организации в условиях маркетинга необходимо получать объективную информацию в процессе принятия решения по всем аспектам маркетинговой деятельности. Данные аспекты должны отражать достоверную и актуальную информацию. Существует множество причин, по которым маркетинговая информация должна собираться и анализироваться при разработке маркетингового плана фирмы или отдельных его элементов. Обобщая информацию, следует отметить, что надежная и достоверная информация позволяет фирме разного профиля и разных форм собственности:

- снижать финансовый риск и опасности;
- определять отношение потребителей к своим товарам и услугам;
- следить за изменяющейся внешней средой;
- контролировать внутреннюю среду;
- координировать свою стратегию и тактику;
- повышать доверие покупателей к рекламе;
- получать обоснованную поддержку своих решений;
- улучшать эффективность своей деятельности;
- лучше знать и контролировать конкурентов.

Эпизодичность сбора и анализа маркетинговой информации приводит к ряду негативных последствий, среди которых можно выделить: позднюю реакцию на изменение рынка и действия конкурентов, неэффективность способов продвижения товаров и услуг, ошибочность выбора рекламной и ценовой стратегии. Маркетинговая информация должна иметь перманентный и системный характер и непрерывность.

Логическая цепочка маркетингового анализа предприятия должна строиться таким образом, чтобы не зависеть от сферы деятельности предприятия. Маркетинг – это комплекс мероприятий в области торгово-сбытовой деятельности предприятия, организации, фирмы по изучению всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижения товаров и услуг

от производителя к потребителю с целью максимального удовлетворения их потребностей и реализации с максимальной эффективностью.

Связь маркетинга и менеджмента проявляется в системе маркетинговой информации, обеспечивающей процесс планирования маркетинга. Процесс планирования маркетинга, в свою очередь, направлен на исследование возможностей и информационного обеспечения организации в процессе принятия решений.

К возможностям организации следует отнести внутреннюю структуру и ее реальные возможности. Этого можно достичь только тогда, когда разработаны и утверждены критерии, методология, инструменты и методы принятия решений. Однако каждое решение может принести как прибыль, так и убытки для организации.

Рассматривая существующие возможности, необходимо иметь точную информацию об экономической, политической, социальной, технической среде. При этом методы и приемы, используемые для измерений влияния внешней среды, дают наиболее весомую маркетинговую информацию.

Одним из важных аспектов процесса сбора и анализа информации является информация о потенциальных потребителях продукции организации: о планах, о конкурентах, об изменениях маркетинговых программ, о государственном аппарате и законодательной базе.

Вся маркетинговая информация, рассмотренная нами выше, образует четкую систему информационного обеспечения, которая представляет собой «дерево информации».

Постоянный контроль за информационными потоками, их сохранение, обновление, систематизация и анализ позволяют всегда контролировать маркетинговую ситуацию на рынке товаров и услуг и принимать правильные решения.

## **Вопросы к семинарскому занятию «Маркетинговая информация»**

1. Систематизируйте преимущества, которые дает информация о конкретной фирме.
2. Какая информация необходима для успешной подготовки спортсменов?
3. Какой информацией должен владеть руководитель физкультурно-спортивной организации?
4. Выведите наиболее существенную информацию о рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг.
5. Систематизируйте информацию о возможных конкурентах физкультурно-спортивной организации, которой вы планируете руководить.

### **8.2. Управление маркетингом в физкультурно-спортивных организациях**

Управление маркетингом – деятельность, направленная на проведение анализа рыночных возможностей, отбор наиболее перспективных целевых рынков, разработку всего комплекса маркетинговых мероприятий и претворение в жизнь принятых маркетинговых программ. В управлении маркетингом выделяют 4 этапа:

- 1) анализ рыночных возможностей;
- 2) отбор целевых рынков;
- 3) разработка комплекса маркетинга;
- 4) реализация маркетинговых программ.

Использование маркетинговой информации и четкая маркетинговая стратегия позволяют выявлять новые рынки, занимать более прочные позиции на освоенных рынках, расширять границы распространения продукции, совершенствовать свой товар или услугу, предлагать качественно новые товары. Однако следует учитывать наличие существенной разницы между выявленными возможностями и реализацией этих возможностей. Маркетинговую возможность фирмы можно определить как привлекательное направление маркетинговых усилий, при котором фирма может добиться конкурентного преимущества. Для этого необходимо глубоко проанализировать состояние дел в фирме и имеющиеся у



нее ресурсы. Такой анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны, оценить ее реальные возможности, наметить стратегию реализации рыночных возможностей.

Отбор целевых рынков заключается в том, что фирма или организация ориентируется в производстве своих товаров или услуг на определенную группу потребителей, отличающихся по определенным признакам от всех остальных. Для этого необходимо осуществлять:

- замеры объемов спроса и его прогнозирование;
- сегментацию рынка по определенным принципам;
- отбор целевого сегмента рынка с последующей возможностью постепенного перехода на другие сегменты рынка;
- позиционирование товаров и услуг на рынке.

Разработка маркетингового комплекса связана с выделением поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать ответную реакцию со стороны целевого сегмента рынка.

Возможности оказания воздействия на спрос товаров и услуг можно дифференцировать по группам:

- товар (набор изделий и услуг, которые фирма предлагает целевому рынку);
- цена (денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара);
- метод продвижения и распространения (всевозможная деятельность на пути товара от производителя к потребителю);
- методы формирования спроса и стимулирования сбыта (всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о товаре и его достоинствах).

Решение задач развития маркетингового комплекса зависит от позиций организации и ее поведенческой стратегии на рынке. Для развития маркетингового комплекса требуется наличие дополнительных служб, а также система планирования маркетинга и маркетинговой информации.

Реализация маркетинговых программ требует наличия вспомогательных систем управления маркетингом. В том числе любая физкультурно-спортивная фирма должна иметь систему маркетинговой информации, планирования, организации службы маркетинга и маркетингового контроля.

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. В зависимости от масштабов фирмы, эта служба может быть представлена одним специалистом или группой специалистов. Отделы маркетинга могут быть организованы на разных основах, причем каждая фирма строит организационную структуру с учетом возможности максимального достижения ее маркетинговых целей. Наиболее распространенной системой является функциональная организация службы маркетинга, которая заключается в руководстве различными видами маркетинговой деятельности непосредственно специалистами-маркетологами.

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.

**Вопросы к семинарскому занятию «Управление маркетингом в физкультурно-спортивных организациях»**

1. Объясните необходимость управления маркетингом в физкультурно-спортивных организациях.
2. Выделите основные этапы процесса управления маркетингом.
3. Какие рыночные возможности можно выделить для организации по подготовке спортивных резервов?
4. Что подразумевает под собой этап отбора целевых рынков для физкультурно-спортивной организации?

## ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Физическая культура и спорт как социальная сфера и сфера услуг.
2. Рынок услуг физической культуры и спорта и его особенности.
3. Сущность и особенности маркетинга в сфере физической культуры и спорта.
4. Субъекты маркетинга в сфере физической культуры и спорта и их функции.
5. Объекты маркетинга в сфере физической культуры и спорта.
6. Проблемное содержание и особенности маркетинговой деятельности в сфере услуг физической культуры и спорта.
7. Сущность маркетинга в физкультурно-спортивной деятельности.
8. Принципы маркетинга и управления маркетинговой деятельностью на рынке услуг физической культуры и спорта.
9. Понятие, содержание и основные процедуры сегментирования рынка.
10. Сегментирование рынка услуг физической культуры и спорта по типам потребителей.
11. Виды и особенности рынков услуг физической культуры и спорта по группам потребителей.
12. Сегментация рынка по параметрам услуг физической культуры и спорта.
13. Сегментация рынка по продуцентам услуг физической культуры и спорта (конкурентам).
14. Критерии оценки и выбора целевых сегментов рынка услуг, сферы физической культуры и спорта.
15. Понятие и основные компоненты стратегии маркетинга в сфере физической культуры и спорта.
16. Типология и виды стратегий маркетинга в сфере физической культуры и спорта.
17. Основные этапы формирования стратегии маркетинга в сфере физической культуры и спорта.
18. Маркетинговые цели предприятий физкультурно-спортивной направленности.

19. Структура и содержание маркетинговой стратегии предприятий сферы физической культуры и спорта.

20. Критерии отбора оптимальных вариантов, разрешения маркетинговых проблем предприятия сферы физической культуры и спорта.

21. Структура, содержание и детализация стратегии конечных потребителей услуг.

22. Проблемное содержание маркетинговой деятельности, связанной с производством услуг в сфере физической культуры и спорта.

23. Разработка замысла в сфере физической культуры и спорта.

24. Формирование и оптимизация характеристик услуги в сфере физической культуры и спорта.

25. Технология проектирования услуг физической культуры и спорта в рамках маркетинга.

26. Понятие и аспекты качества услуг в сфере физической культуры и спорта.

27. Основные показатели качества услуг физической культуры и спорта.

28. Основные методы оценки уровня качества услуг в сфере физической культуры и спорта.

29. Методика оценки качества услуг физической культуры и спорта.

30. Качество и сертификация услуг в сфере физической культуры и спорта.

31. Понятие, виды и особенности конкуренции на рынке услуг сферы физической культуры и спорта.

32. Основные факторы конкурентоспособности услуг физической культуры и спорта.

33. Основные подходы к оценке конкурентоспособности продукта в сфере физической культуры и спорта.

34. Методика оценки конкурентоспособности услуг физической культуры и спорта.

35. Элементы комплекса маркетинговых коммуникаций.

36. Особенности и практика коммуникаций на рынке услуг физической культуры и спорта.

37. Технология коммуникативной деятельности на рынке услуг физической культуры и спорта.

38.Ценовые проблемы рынка услуг сферы физической культуры и спорта: основные подходы и стереотипы.

39.Формирование цены на физкультурно-спортивные услуги.

40.Приспособление цены на физкультурно-спортивные услуги.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Галкин, В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учеб. пособие / В.В. Галкин. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 448с.
2. Дурович, А.П. Маркетинг в туризме: учеб. пособие / А.П. Дурович. – Минск: Новое знание, 2007. – 496 с.
3. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учебно-методический комплекс / М.М. Еншин, В.Ю. Дятлов. – Новополоцк: Полоцкий государственный университет, 2008. – 252 с.
4. Кобринский, М.Е. Организационно-методические аспекты управления спортом / М.Е. Кобринский, М.М. Еншин. – Минск: БГУФК, 2010. – 217 с.
5. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учеб. пособие / М.М. Еншин – 2-е изд., испр. – Минск: БГУФК, 2005. – 229 с.
6. Зубарев, Ю.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры спорта: учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.А. Сучилин. – Изд. 3-ое доп. – Волгоград: ОФСЕТ, 2008. – 162 с.
7. Ищенко, Н.С. Управление туризмом и спортом: практическое пособие / Авт. сост. Н.С. Ищенко. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2004. – 72 с.
8. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2005. – 408 с.
9. Переверзин, И.И. Искусство спортивного менеджмента: научное издание / И.И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2004. – 416 с.: ил.
10. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие / И.И. Переверзин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ФиС, 2006. – 463 с.: ил.
11. Степанова, О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта: моногр. / О.Н. Степанова. – [3-е изд., стереотип.]. – М.: Сов. спорт, 2007. – 256 с.

Учебное издание

Демьянов Сергей Александрович  
Колесникович Виктор Павлович

## **Спортивный менеджмент и маркетинг**

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск *Пигаль П.Б.*

Редактор *Романов Р.В.*  
Корректор *Шрамук Т.Т.*  
Компьютерный дизайн *Пресный А.А.*

Подписано в печать 07.03.2012 г. Формат 60x84/16.  
бумага офсетная. Гарнитура «Таймс». Ризография.  
Усл. печ. л. 4,2. Уч.-изд. л. 2,9.  
Тираж 110 экз. Заказ № 1874

Отпечатано в редакционно-издательском отделе  
Полесского государственного университета  
225710, г. Пинск, ул. Днепровской флотилии, 23.