

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ З.А. Васильева
« ____ » _____ 2018 г

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Инструменты управления развитием бизнеса спортивных организаций

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.07 «Управление развитием бизнеса»

Научный руководитель	_____	доцент	П.А. Муллер
Выпускник	_____		А.И. Дорошкевич
Рецензент	_____	канд. экон. наук	Е.Е. Васильев

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Инструменты управления развитием бизнеса спортивных организаций» содержит введение, изложение диссертации в трех главах, список использованных источников, включающих 109 наименований, заключение. Диссертация проиллюстрирована 14 рисунками, 22 таблицами, общий объем диссертационного исследования - 110 листов, в том числе приложения - 1 лист.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ, РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА, РЫНОК СПОРТИВНЫХ УСЛУГ, СПОРТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СТРАТЕГИИ РОСТА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе на основе изучения литературных источников выполнен анализ сущности процесса управления развитием организации тенденций рынка спортивных организаций. Во второй главе изложены основные аспекты методологических подходов к процессу управления развитием бизнеса спортивных организаций. В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию использования инструментов управления развитием бизнеса спортивных организаций, содержащие научную новизну и практическую значимость.

В настоящее время применяемые в научных исследованиях классификации спортивных организаций не учитывают характерных особенностей их развития и функционирования. В связи с этим в ходе работы была сформирована классификация на основе впервые выделенного критерия, которая наиболее точно разделяет спортивные организации на группы.

Разработан ряд мероприятий и предложений по совершенствованию использования инструментов управления развитием бизнеса спортивных организаций. В результате проведенного анализа доказано, что активизация деятельности спортивных организаций в области развития бизнеса способна принести значительные как экономические, так и социальные эффекты.

Полученные в процессе исследования результаты могут быть использованы при разработке стратегий развития спортивных организаций.

ABSTRACT

A master's thesis on "Management tools for the development of business of sports organizations" contains an introduction, a thesis in three chapters, a list of sources, including 109 names, conclusion. The thesis is illustrated 14 figures, 22 tables, the total volume of the dissertation research 110 sheet, including applications 1 sheets.

MANAGEMENT TOOLS, BUSINESS DEVELOPMENT, MARKET OF SPORTS SERVICES, SPORTS ORGANIZATIONS, COMPETITIVENESS, GROWTH STRATEGY, MANAGING STAFF.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters and a conclusion. In the first Chapter on the basis of the study of literary sources the analysis of the essence of the management process of the development and the trends of the market of sports organizations. The second Chapter describes the main aspects of methodological approaches to the management of business development of sports organizations. The third Chapter developed measures to improve the use of business development management tools of sports organizations, containing scientific novelty and practical significance.

Currently, the classifications of sports organizations used in scientific research do not take into account the characteristic features of their development and functioning. In this regard, the classification was formed on the basis of the first selected criterion, which most accurately divides sports organizations into groups.

A number of measures and proposals to improve the use of business development management tools for sports organizations have been developed. As a result of the analysis it is proved that the activation of sports organizations in the field of business development can bring significant economic and social effects.

The results obtained in the course of the study can be used in the development of strategies for the development of sports organizations.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 Теоретические и методические основы управления бизнесом спортивных организаций.....	10
1.1 Сущность и содержание процесса управления развитием бизнеса.....	10
1.2 Тенденции и перспективы развития спортивных организаций в России и за рубежом.....	17
1.3 Особенности процесса управления развитием бизнеса спортивных организаций.....	29
2 Анализ системы управления развитием бизнеса спортивных организаций	39
2.1 Оценка факторов успеха спортивных организаций на рынке.....	39
2.2 Механизмы управления развитием бизнеса спортивных организаций....	50
2.3 Анализ инструментов управления развитием бизнеса спортивных организаций.....	62
3 Совершенствование процесса управления развитием бизнеса КГАУ РЦСП «Академии биатлона».....	72
3.1 Позиционирование КГАУ РЦСП «Академии биатлона» на рынке спортивных услуг г. Красноярска	72
3.2 Идентификация инструментов управления развитием бизнеса КГАУ РЦСП «Академии биатлона».....	84
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий по использованию инструментов управления развитием бизнеса КГАУ РЦСП «Академии биатлона».....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	101
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	113

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена тем, что в настоящее время наблюдается тенденция увеличения числа спортивных организаций вследствие повышения интереса населения к спорту и здоровому образу жизни. Конкурентоспособность спортивной организации все в большей степени определяется ее ключевыми факторами успеха. Вместе с тем существующие подходы к управлению развитием данных организаций не учитывают специфические особенности отрасли спортивных услуг, поэтому вопросы, касающиеся инструментов управления развитием спортивных учреждений, приобретают значительную актуальность.

Управление развитием бизнеса спортивных организаций должно быть основано на формировании мобильных гибких структур, ориентированных на создание конкурентоспособной продукции и услуг и их продвижения на рынке, осуществляемое как процесс формулирования будущего организации на основе реализации запланированных изменений. Поскольку система управления является системой организационного типа, то и организационное развитие должно осуществляться руководителем и группой сотрудников через изменения в отношениях и в результатах работы всех сотрудников.

Следовательно, спортивным организациям необходимо четко сформулировать стратегию своего развития, основанную на концепции организационного развития, позволяющую добиться конкурентных преимуществ. Однако для решения подобных задач практически отсутствует теоретическая, методологическая, методическая разработанность стратегии организационного развития данных организаций, а для решения таких задач управленческие структуры часто используют устаревшие методы и формы управления.

Экономическая наука рассматривает отрасль физической культуры и спорта как одну из ключевых отраслей социальной сферы, решающую целый ряд важных социальных, экономических и политических задач. Управление

организациями физической культуры и спорта и отраслью в целом в условиях рыночных отношений достаточно подробно исследовано и описано в трудах таких специалистов как В.У.Агеевец, В.В.Алешин, Л.В.Аристова, С.Н.Братановский, Я.Вилькин, В.Е.Горшков, С.И.Гуськов, Л.В.Жестянников, В.И.Жолдак, В.Н.Зуев, В.А.Какузин, В.В.Кузин, Е.В.Кузьмичева, М.Е.Кутепов, Р.М.Орлов, И.И.Переверзин, С.Г. Сейранов, В.А.Черепов, С.П.Шпилько и др. Однако, несмотря на достаточно обширную литературу по данному вопросу, следует заметить, что некоторые проблемы до настоящего времени остаются за пределами научных интересов отечественных авторов. Речь в данном случае идет о проблемах поиска наиболее эффективных инструментах управления.

Создание управленческих и методических основ формирования стратегии организационного развития, учитывающих потенциал спортивной организации по организационному развитию является актуальной задачей, так как позволит им быть более восприимчивым к нововведениям, поскольку они становятся ориентированными на потребителя с целью получения конкурентных преимуществ.

При разработке обоснованной стратегии развития бизнеса и модели управления организационным развитием организации необходимо создать механизм практической его реализации, для этих целей необходимо комплексно рассмотреть проблемы организационного развития спортивных организаций, учитывая динамику внешней среды, обеспечивая повышение эффективности деятельности.

Объектом исследования являются инструменты управления развитием бизнеса спортивных организаций.

Предметом исследования выступает совокупность управленческих и связанных с ними социально-экономических отношений, возникающих в процессе управления развитием спортивной организации.

Исходя из вышперечисленного, целью диссертационного исследования является разработка инструментов управления развитием бизнеса спортивных организаций.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать сущность и специфические особенности управления развитием спортивных организаций;
- проанализировать тенденции развития рынка спортивных услуг;
- разработать мероприятия по совершенствованию использования инструментов управления развитием бизнеса спортивных организаций;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Теоретическую основу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых с области менеджмента, управления развитием, стратегического управления и соответствующие материалы международных и всероссийских конференций, нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие исследуемые вопросы.

В качестве методологической основы исследования в МД использованы общенаучные методики исследований, методы стратегического анализа экспертных оценок, методики экономического и финансового анализа хозяйственной деятельности, методики оценки экономической эффективности.

Комплексное системное использование совокупности вышеперечисленных методов и инструментов способно обеспечить надежность выводов диссертационного исследования.

Основные результаты исследования:

- в ходе анализа было выявлено, что основные особенности управления развитием спортивных организаций определяются именно характером предоставляемых услуг. Для этого в работе все спортивные организации были поделены на 3 группы:

- 1) спортивные организации, зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг;
- 2) спортивные организации, спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг;
- 3) спортивные организации, спортивного характера предоставляемых услуг.

Подобная классификация позволяет учесть наиболее важные особенности спортивной организации и, следовательно, грамотно разработать проекты развития;

- определены тенденции развития рынка спортивных услуг. Значительный рост числа спортивных организаций, вызванный повышением интереса населения к здоровому образу жизни, ужесточает конкуренцию на рынке. А также предъявляет дополнительные требования к организации всех аспектов деятельности;

- на основании разработанной квалификации каждой группе факторов определены ключевые факторы успеха. Персонал, спортивный маркетинг, бренд, создание «клубной» атмосферы и наличие дополнительных услуг – ключевые факторы успеха спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг;

- доказано, что ключевые факторы успеха спортивной организации становятся все более существенным фактором роста ее конкурентоспособности. В связи с этим круг объектов управления конкурентоспособностью определяется причастностью к одной из трех групп разработанной классификации;

- сформированы инструменты эффективного управления развитием спортивных организаций согласно разработанной классификации. Помимо традиционных инструментов в них включены спонсорство, автоматизация процессов и спортивный маркетинг. Уточнены механизмы управления развитием спортивных организаций. Механизмы включают принципы, цели, ресурсы и методы управления. Они также сформированы с учетом специфики оказываемых услуг;

- разработаны мероприятия по совершенствованию инструментов управления развитием бизнеса спортивной организации (КГАУ РЦСП «Академия биатлона»).

Научная новизна исследования состоит в разработке классификации спортивных организаций, которая учитывает особенности их

функционирования, а также в выделении ключевых факторов успеха для групп спортивных организаций.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные в ней результаты доведены до уровня рекомендаций и конкретных мероприятий, которые можно использовать в практике деятельности спортивных организаций. Материалы данной диссертации могут быть использованы в процессе повышения квалификации менеджеров спортивных организаций, а также в процессе подготовки кадров. Их можно использовать в процессе разработки стратегических планов организаций и в консультационной деятельности.

1 Теоретические и методические основы управления бизнесом спортивных организаций

1.1 Сущность и содержание процесса управления развитием бизнеса

В данном параграфе будут рассмотрены вопросы, касающиеся сущности и содержания процесса управления развитием бизнеса, его значения для обеспечения функционирования организации. Также будет приведен обзор научных публикаций, затрагивающих процесс управления развитием бизнеса и включающих различные друг от друга взгляды авторов.

Вопросам процесса управления развитием бизнеса посвящены работы Бережнова Г.В., Борисенко М.С., Брянцевой Л.В., Дробышевой Л.Н., Камынина В.А., Кольцовой О.В., Полозовой А.Н., Нечеухиной Н.С., Свиридова А.С. и др.

Управление развитием бизнеса в настоящее время является важнейшей составляющей управленческой деятельности современной организации, ведущей бизнес в изменяющихся внешних условиях, требующих от организации большей отдачи в части постоянного повышения операционной эффективности по всем ее элементам: процессам, структурам, системам, ресурсам. Поддерживание показателей деятельности на заданном уровне требует постоянных изменений, внедрением которых необходимо эффективно управлять.

Управление развитием бизнеса необходимо организациям по ряду причин. Во-первых, многие предприятия в настоящее время нуждаются в реструктуризации в целях адекватного реагирования на рынок, для поиска привлекательных объектов бизнеса, совершенствования их материально-технической базы.

Во-вторых, преобразования нужны в свете качественного изменения внутренней среды организации в процессе ее эволюционного развития. Малые предприятия преобразуются в средние, средние - в крупные, крупные

предприятия в условиях глобализации еще более укрупняются. Таким образом, процессы слияний, поглощений, присоединений также требуют реструктуризации.

В-третьих, для роста и развития организации необходимы изменения, связанные с созданием предпринимательского ядра в руководстве, при котором в едином стратегическом направлении были бы связаны и акционеры, и менеджеры, и все работники предприятия.

Сергей Кабанов в работе «Управление развитием организации на основе системного подхода» рассматривает организацию как систему. Автор считает, что выделение наиболее важных функциональных направлений развития организации позволяет управлять данным процессом на основе детального изучения всего состава целей и задач. Вместе с тем наибольший эффект при анализе уровня развития организации достигается в том случае, когда все функциональные подсистемы совершенствуются одновременно, в органической взаимосвязи. Также при определении путей развития важно обеспечить равновесие не только между функциональными направлениями, но и между краткосрочными и долгосрочными целями [39].

Таким образом, процесс управления развитием бизнеса заключается в том, чтобы выявить способы оценки уровня развития организации, определить факторы из развития и механизм управляющего воздействия. Постоянное совершенствование функциональных направлений, а именно их пропорциональное развитие, рост эффективности производства выступают обязательным условием для реализации всей совокупности целей организации.

Владимир Камынин в статье «Формирование устойчивости развития компании на основе сочетания методов революционного и эволюционного развития» описывает прямую связь между неизменной ключевой идеологией и постоянным развитием компании, стимулируемым воображаемым будущим. Данную дуополию называют «сохранение сути/стимулирование прогресса». Она означает, что менеджмент должен постоянно стимулировать развитие, вплоть до готовности изменить все, за исключением идеологии компании.

Между идеологией и стимулированием прогресса должно быть активное взаимодействие.

Обнаружено, что многие компании сталкиваются с трудностями, когда начинают путать идеологию и конкретные, изменяемые методы конкуренции. Излишняя приверженность к ранее успешным методам может сдерживать развитие и приспособление к внешним изменениям. Отсюда следует вывод: важно тщательное сохранение идеологии, но ее конкретные воплощения должны быть открыты изменениям и развитию. Компания должна быть идеологически непоколебимой и настроенной на развитие одновременно. Коллинз в книге «Построенные навечно» иллюстрирует это свойство в виде визуальной аллегории, китайской дуалистической философии – символа «инь-янь».

Развитие компании может происходить по революционному и эволюционному сценариям. Революционный сценарий детерминирован поставленными перед компанией амбициозными труднодостижимыми целями и определяет общее направление развития. Эволюционный путь предусматривает отбор методов и приемов, оказавшихся полезными для выбранного целеполагания компании, и отказ от методов, противоречащих ключевой идеологии компании. Собственно, устойчивое развитие компании формируется путем постоянного сочетания методов революционного и эволюционного развития [41].

Несомненным преимуществом мнения автора является сочетание постоянства и изменений. Именно при одновременном сохранении неизменных фундаментальных ценностей организации и постоянном изменении может быть достигнута высокая эффективность деятельности.

Свиридов Андрей в статье «Новые инструменты управления развитием процессов социализации бизнеса» рассматривает процесс управления развитием бизнеса, главным образом, в контексте социализации бизнеса.

Автор считает, что изменение институциональной среды в благоприятном для социализации бизнеса направлении – главный залог успеха в процессе его развития.

В качестве основных инструментов управления процессами социализации бизнеса перечислены следующие:

- схемы развития и размещения производительных сил;
- отраслевые стратегии развития функциональных подсистем социально-экономической системы;
- дорожные карты [68].

Сильной стороной рассматриваемой точки зрения является ориентация на создание благоприятных условий для персонала, который считается главной ценностью организации.

Вместе с тем, такие важные вопросы, как инновации, информационное и техническое оснащения, не получают должного внимания, что, безусловно, является главным недостатком подобного подхода к процессу управления развитием бизнеса.

Борисенко Мария в своей статье «Бенчмаркинг как современный инструмент управления предприятием» рассматривает технологию менеджмента, ориентированная на выявление и использование лучшего опыта работы в определенной области, названную бенчмаркингом [13].

В основе бенчмаркинга лежит концепция постоянного совершенствования деятельности, которое предусматривает непрерывный цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий в целях устойчивого улучшения работы организации. Бенчмаркинг доказал свою эффективность как в производственной, так и в непромышленных сферах деятельности, как в государственных, так и в частных организациях. Все вышесказанное подтверждает утверждение автора о высоком значении для процесса управления развитием организации бенчмаркинга.

Однако, считаясь мощным управленческим инструментом, бенчмаркетинг, представляющий собой постоянные изменения, должен

сочетаться с главными неизменными ценностями организации для обеспечения устойчивого развития.

В статье «Инструменты управления развитием промышленных организаций» Полозова Анна говорит о необходимости смещать акценты в управлении развитием организации на качественные преобразования с целью обеспечения состояния динамического организационного равновесия. Развитие организаций становится, по мнению автора, неотделимым от уровня системы управления им, под которым понимаются процедуры существенных преобразований в ходе развития, приводящих к необратимым качественным изменениям. Существенные преобразования – это кардинальные для данного периода организационные преобразования, приводящие к таким изменениям, по которым можно с определенной долей уверенности судить об уровне доходности, получаемом организацией после их осуществления [62].

Акцент на качественные преобразования в процессе управления развитием организации является важнейшим фактором будущего успеха в современных рыночных условиях. Однако, как и в работе Борисенко Марии, существенным недостатком является отсутствие ключевых ценностей, которые не подлежат изменению, если организация стремится к долгому существованию.

Григорий Бережнов в своей работе «Инструменты для роста» утверждает, что в рамках анализа проблемы развития предприятия выделить из всей совокупности инструментов управления те, которые исключительно связаны с процессом развития, не представляется возможным [10].

Процесс управления развитием бизнеса автор отождествляет со стратегическим планированием, которое основано на прогнозировании количественных или качественных параметров (сценариев) рынка. Конечно, необходимо определить границы действенности стратегии как инструмента управления развитием предприятия, поскольку некоторые важные элементы стратегического управления утрачивают со временем свое значение.

Стратегию следует рассматривать не как готовый инструмент управления развитием, а через призму ее адаптации к современным условиям. Проблема в данном случае состоит в том, что, с одной стороны, разработки в области стратегии составляют целую отрасль знаний, а с другой – в экономике, в особенности в новой, стратегические подходы, основанные на прогнозировании будущего состояния рынка, не всегда эффективны.

Также следует упомянуть то, что в современной экономике стратегическая деятельность как целеориентированный процесс все чаще уступает место ресурсоориентированному подходу, где цель рассматривается либо как стратегическое намерение, либо как вторичный по отношению к ресурсам элемент.

Работа «Современные инструменты управления изменениями на предприятии» Дробышевской Ларисы также посвящена вопросу процесса управления. В статье рассматривается ряд направлений деятельности, по которым использование современных инструментов управления изменениями позволит сохранить предприятию устойчивость и конкурентоспособность. К числу таких инструментов автор относит:

- маркетинговые коммуникации;
- оптимизация бизнес-процессов;
- инвестирование;
- внедрение инноваций – информационно-техническое обеспечение управления производственными процессами;
- аддитивное производство [25].

Современные инструменты управления изменениями необходимо применять в рамках постоянно меняющегося инвестиционного климата в экономике страны, сложного продвижения инновационных проектов, так как большинство предприятий вынуждены оптимизировать финансовые и трудовые ресурсы.

Автор рассматривает процесс управления развитием организации как комплексный процесс совершенствования всех элементов организации, а организацию как живой организм.

Управление развитием бизнеса принято осуществлять путем выявления резервов предприятия, оптимизации структуры производства или технологий и активизации инновационных процессов деятельности. Однако на сегодняшний день еще не разработана универсальная инновационная модель развития бизнеса. Актуальность вопросов преобразования организаций обуславливает поведение современных менеджеров, которые, осознавая неизбежность грядущих организационных изменений, теряются во множестве подходов к управлению изменениями, организационных мероприятиях и последствиях преобразований.

Исходя из проведенного анализа различных подходов к пониманию процесса управления развитием бизнеса, можно сделать вывод, что на сегодняшний день отсутствует полноценная и общепризнанная система управления развитием организации. А существующие концепции носят фрагментарный характер и не учитывают всю совокупность важных факторов в процессе деятельности организации.

Поэтому под управлением развитием бизнеса предприятия в данной работе будет подразумеваться система прогрессивных изменений в соответствии с техническим, экономическим и социально-культурным прогрессом, которая способствует расширению деятельности и увеличению значимости организации, как в экономической, так и в социально-политической среде.

Управление развитием организации, в том числе спортивной, необходимо осуществлять во избежание стагнации или же застоя. Разработка собственных программ или услуги реинжиниринга позволят перейти на следующий этап развития организации.

Также при подготовке планов развития организации следует уделить внимание на закономерности ее деятельности. Некоторые правила для организаций, при разработке планов развития следующие:

- проводить любые изменения плавно и постепенно;
- цели управления развитием организации достигаются при правильно выбранном курсе развития;
- изменения должны проводиться по предварительно выбранному курсу;
- последовательность принятых решений лежит в основе успешного развития;
- средства управления развитием организации применяются честно и открыто, сотрудников необходимо информировать о переменах;
- адаптационные мероприятия проводят на начальном этапе, чтобы помочь персоналу принять и усвоить новые правила.

Вопросы, касающиеся управления развитием бизнеса организации актуальны для всех отраслей, особенно на быстрорастущих рынках, к числу которых относится рынок спортивных услуг. Анализ данного рынка представлен в следующем пункте.

1.2 Тенденции и перспективы развития спортивных организаций в России и за рубежом

В рамках данного пункта будет определен понятийный аппарат спортивной организации, а также рассмотрены основные тенденции в развитии бизнеса спортивных организаций в России и за рубежом.

Начать анализ следует с определения термина «Спортивная организация» для устранения возможных проблем с определением данного термина. «Спортивная организация» включает в себя широкий круг общественных и коммерческих структур, и юридическое толкование рассматриваемого термина может различаться в разных странах. Например, определение «Физкультурно-спортивная организация» на территории Российской Федерации

устанавливается Федеральным законом «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 4 декабря 2007 № 329-ФЗ: Физкультурно-спортивная организация – это юридическое лицо, независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности. Положения настоящего Федерального закона, регулирующие деятельность физкультурно-спортивных организаций, применяются соответственно и к индивидуальным предпринимателям, осуществляющим деятельность в области физической культуры и спорта в качестве своего основного вида деятельности [1].

В общем виде основными услугами, которые предоставляют спортивные организации потребителям, являются:

- проведение занятий в учебных группах по различным видам спорта;
- проведение игр, турниров, спортивных соревнований, праздников и т.д.;
- предоставление объектов физической культуры и спорта населению.

Некоммерческие спортивные организации, в большинстве случаев государственные, составляют весьма значительное число и выполняют важнейшие функции в области физической культуры и спорта:

- финансирование спорта высших спортивных достижений;
- финансирование массового, детского, параолимпийского спорта;
- строительство и содержание спортивных объектов и сооружений.

Необходимо отметить, что в последние годы вместе с положительными изменениями в экономике наблюдаются и некоторые позитивные моменты в физкультурно-спортивном движении:

- началось приращение спортивных сооружений, в том числе физкультурно-спортивной инфраструктуры дворового плана;
- увеличивается финансирование физической культуры и спорта;
- принимаются территориальные законы и программы физического оздоровления населения.

Более 80% спортивных сооружений находятся в государственной или муниципальной формах собственности, и менее 20 % спортивных сооружений – это иные формы собственности, в их числе:

- некоммерческих организаций – 3 %;
- обществ с ограниченной ответственностью 12 %;
- акционерных обществ – 4 % [20].

В настоящее время количество специалистов, осуществляющих физкультурно-оздоровительную и спортивную работу с различными категориями и группами населения, составляет около 300 тыс. человек. В Российской Федерации действует 232,9 тысяч спортивных сооружений. В распоряжении россиян 120 тысяч плоскостных спортсооружений, 67 тысяч спортивных залов и 3,5 тысячи бассейнов.

В последние годы существенно увеличилось финансирование физической культуры и спорта, причем из различных источников.

Если в 2012 году из федерального бюджета на физическую культуру и спорт было израсходовано 5,7 млрд. рублей, в 2013 году - 7,9 млрд. рублей, в 2014 году - 10,2 млрд. рублей, то в 2015 году - 22,1 млрд. рублей. В 2016 году было выделено 25,2 млрд. рублей (Рисунок 1) [89].

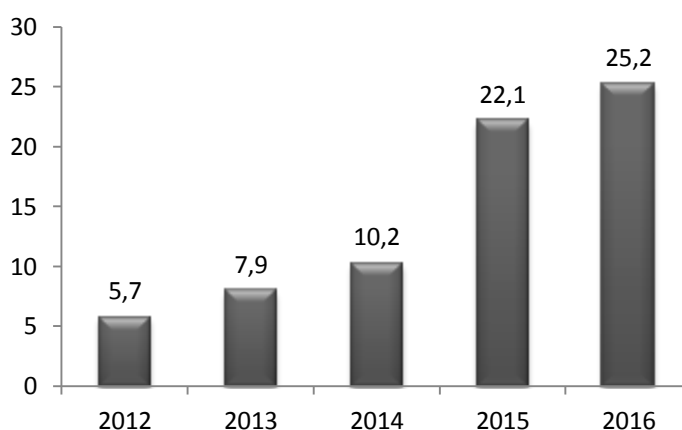


Рисунок 1 – Расходы РФ на физическую культуру и спорт, млрд.руб.

Все действующие в отрасли спортивно-оздоровительных услуг организации можно разделить на две категории: коммерческие и

некоммерческие. Первые, как уже упоминалось, создаются с целью получения прибыли, вторые направлены на то, чтобы сделать спортивные услуги доступными для малоимущих слоев населения. В настоящий момент на рынке спортивных услуг существует дисбаланс. Государственное финансирование направлено, в первую очередь, на реализацию масштабных проектов, подготовку спортсменов сборной команды России.

Структура спортивных организаций представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура рынка спортивных организаций в РФ, тыс.шт.

Как видно из данного рисунка в России действует значительное количество разных спортивных организаций. В целом, преобладает число государственных организаций, однако численность частных организаций, предоставляющих спортивные услуги, представляет значительный вес.

Среди некоммерческих спортивных организаций можно особо выделить такие спортивные общества, как «Динамо» и «ДОСААФ России». Общество «Динамо» сегодня — это 80 региональных организаций по всей территории Российской Федерации и 14 министерств и ведомств органов безопасности и правопорядка — участников динамовского движения, свыше 1,3 млн. динамовцев, в основном сотрудников правоохранительных структур. В ведении

Общества находится более 200 спортивных объектов, на регулярной и бесплатной основе действует более 1 000 спортивных секций и детско-юношеских спортивных школ. В национальных первенствах России в игровых видах спорта под брендом «Динамо» выступает свыше 60 команд. Ежегодно Общество «Динамо» проводит более 100 всероссийских спортивных соревнований. В настоящее время Общество культивирует более 70 видов спорта, из которых 44 вида являются олимпийскими. Более 1 300 динамовцев входят в состав сборных команд России по 50 видам спорта.

Военно-патриотическое воспитание молодежи осуществляется благодаря деятельности ДОСААФ России. Этой цели также служили десять домов оборонного общества, более 600 музеев и комнат боевой славы, свыше 1000 классов военно-патриотического воспитания и более 2000 уголков военно-патриотического воспитания.

Другим видом некоммерческих спортивных организаций являются спортивные школы. Будучи уникальным советским явлением, система детско-юношеских спортивных школ возникла в 1930-е годы. К 1991 году в СССР действовало более 6 тысяч спортшкол. Однако после распада Советского Союза система детско-юношеского спорта в России переживает непростые времена. На 2017 год в системе образования и спорта действует более 5000 ДЮСШ и ДЮКФП, в том числе: в системе образования 3100 учреждений дополнительного образования детей физкультурно-спортивной направленности, из них: 2060 — ДЮСШ, 480 — СДЮШОР.

Профессиональные клубы по видам спорта существуют в большинстве городов России, несмотря на значительные денежные средства, которые необходимы для финансирования деятельности клуба. Они могут быть как государственные, так и частные. В качестве примера можно привести статистику футбольных клубов: в России насчитывается свыше 80 профессиональных клубов по футболу. Также распространена тенденция существования в одном городе сразу нескольких клубов как по разным видам спорта, так и по одному. Например, в Красноярске есть хоккейный клуб

«Сокол», баскетбольный клуб «Енисей», футбольный клуб «Енисей» и волейбольный клуб «Енисей». Наряду с перечисленными клубами, которые относятся к разным видам спорта, в Красноярске существуют два регбийных клуба – «Красный яр» и «Енисей СТМ», что является уникальным явлением для России.

Коммерческие спортивные организации представлены профессиональными клубами, фитнес-центрами, спортивно-оздоровительными комплексами и др. Частные инвесторы нередко вкладывают деньги в фитнес-клубы, и этот бизнес является весьма привлекательным с финансовой точки зрения. Фитнес – это часть рынка спортивно-оздоровительных услуг, который, в свою очередь, является частью рынка платных услуг.

Далее представлен подробный анализ рынка фитнес-услуг России. Финансовый кризис и падение реальных доходов населения в 2017 году оказали влияние и на сферу спортивных услуг, в частности, фитнес-услуг. Тем не менее, несмотря на данное негативное влияние, рынок продолжил расти. Основные факторы роста рынка фитнес-услуг представлены на рисунке 3 [75].



Рисунок 3 - Факторы роста рынка фитнес-услуг

Далее подробному анализу подвергнется именно фитнес-индустрия, так как она является одним из самых привлекательных сегментов рынка

спортивных услуг. Также на данном рынке действуют в основном коммерческие организации, которые максимально заинтересованы в успешном развитии своего бизнеса.

Согласно данным РБК «Исследования рынков», в 2017 году рынок фитнес-услуг вырос на 12% в денежном выражении и на 3,6% в реальном. Совокупный объем рынка, включая сопутствующие направления (кроссфит, индивидуальные тренировки) составил по итогам 2017 года около 115,7 млрд. рублей (Рисунок 4) [80].

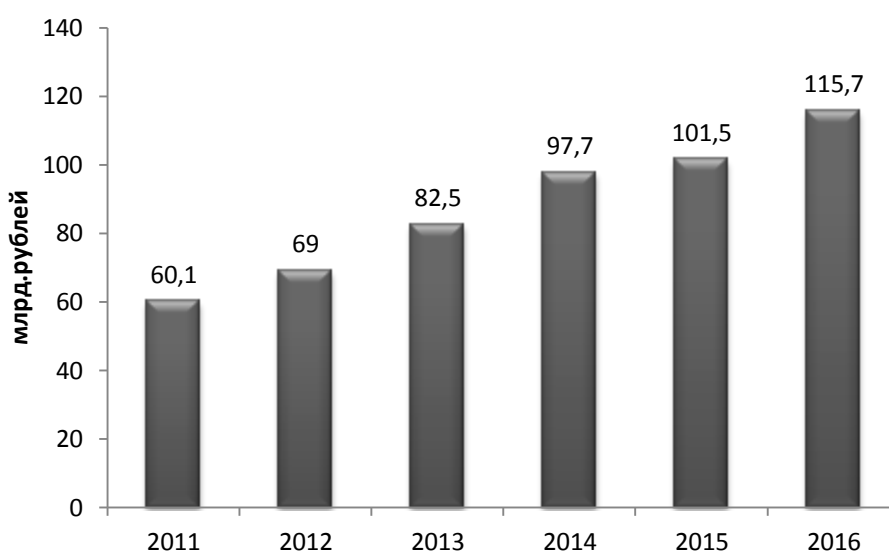


Рисунок 4 - Динамика объема рынка фитнес-услуг в России согласно данным РБК «Исследования рынков», млрд.руб.

Цены на фитнес-услуги в 2017 году выросли на 4,8% по отношению к прошлому году, что не так много по сравнению с ростом цен в товарном сегменте и в сфере платных услуг в целом. В целом, рынок услуг отличается достаточно инерционным ценообразованием – в условиях кризиса цены растут достаточно плавно, что, впрочем, компенсируется их опережающим ростом по завершении кризиса и стабилизации экономики.

Показатели нарастающей конкуренции на отечественном рынке фитнес-услуг все же отстают от зарубежных. Например, по количеству фитнес-клубов США значительно опережают Россию. На рисунке 5 представлена динамика

численности количества спортивных организаций в России, США и Великобритании [51].

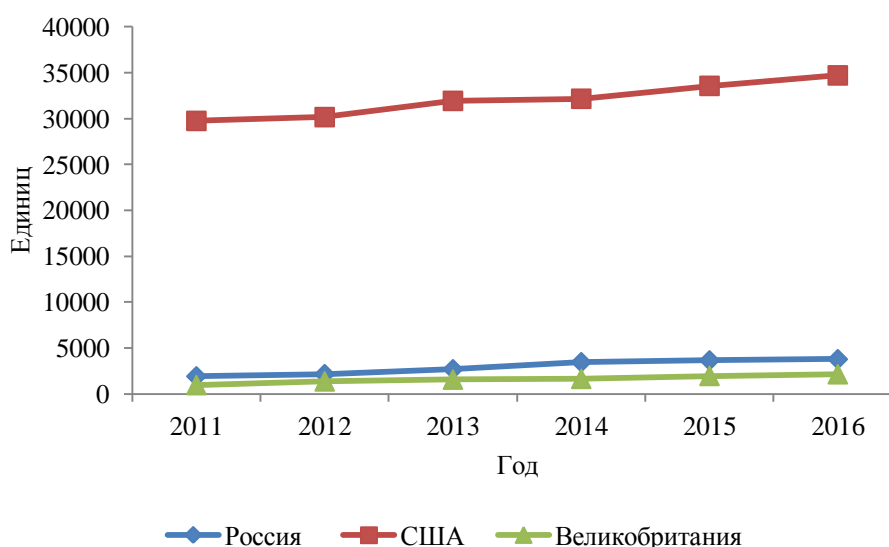


Рисунок 5 - Динамика количества спортивных организаций в некоторых странах мира, ед.

Указанное отставание связано еще и с тем, что по разным оценкам экспертов фитнесом занимаются около 12 % населения в Москве, а по России данный показатель снижается до 4 %, это существенно меньше, чем в странах Запада. Так сегодня в США около 22 % населения США активно занимаются фитнесом [71].

На рисунке 6 представлена динамика доли населения, пользующегося фитнес услугами от общей численности населения представленных стран.

Данные рисунка 6 подтверждают информацию о том, что потенциал роста российского рынка фитнес услуг большой, важно грамотно организовать систему популяризации здорового образа жизни [51]. Российский подход к развитию фитнес-индустрии был изначально отличен от американского, потому что заполнение среднеценового сегмента происходит во вторую очередь. Пионером отрасли стала сеть «Русской фитнес-группы». Со временем на российский рынок пришли международные сети Golden Gym's и World Gym, однако эта

тенденция не получила развития, и сейчас доля зарубежных компаний в сегменте фитнес-клубов составляет менее 1 %.

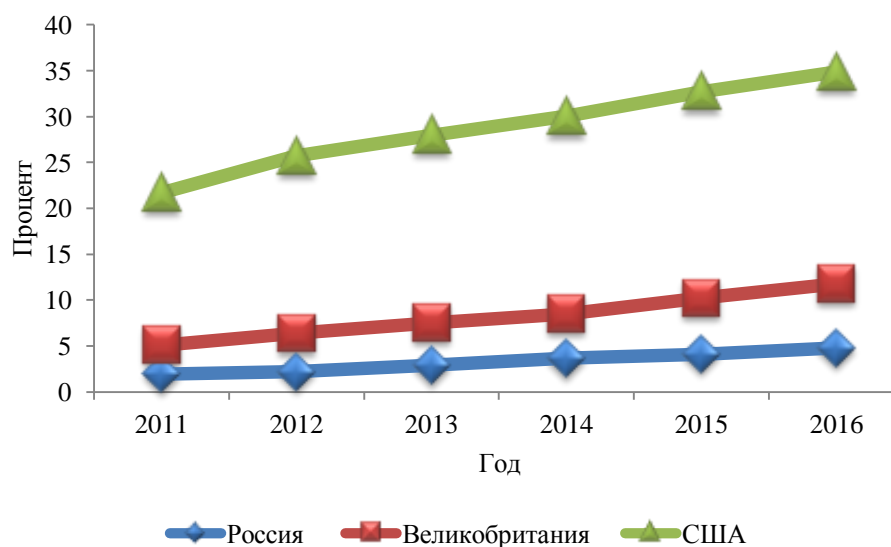


Рисунок 6 - Динамика удельного веса населения, потребляющего продукты фитнес-услуг по странам мира, %

Несмотря на то, что большинство аналитиков прогнозируют, что в будущем развитие фитнеса будет полностью зависеть от крупных игроков, такое явление, как маленькие фитнес-клубы, существуют, и имеет вес. Несомненным плюсом таких клубов является удобство месторасположения, не высокие затраты для организации подобных фитнес клубов. Поэтому, еще долгое время в России будут клубы подобного рода. Также следует учитывать, что для крупных игроков рынка сферы фитнес услуг наиболее привлекательными являются города, численность населения, которые превышает миллионное значение, следовательно, в городах с меньшим количеством жителей будут развиваться местные сети. Классификация фитнес-клубов страны по стоимости годового абонемента и их сегментация представлены в таблице 1 [64].

Данные показывают, что все сегменты обладают возможностями роста. В первую очередь, это касается фитнес-клубов со стоимостью абонемента до

50 000 рублей, то есть представителей сегментов «Комфорт», «Эконом» и «Лоу-кост».

Таблица 1 - Классификация фитнес-клубов по стоимости годового абонемента

Ценовой сегмент	Стоимость годового абонемента, руб.	Доля рынка, %
Премиум / люкс	> 80 000	7
Бизнес	50 000 – 80 000	16
Комфорт	30 000 – 50 000	21
Эконом	15 000 – 30 000	34
Лоу-кост	< 15 000	22

Если на рынке фитнес-услуг Москвы крупные клубы предпочитают развиваться собственными силами, то в регионах у крупных сетей преимущественно действуют франчайзинговые клубы. Доля клубов, открытых по франшизе у сетевых игроков в регионах, составляет более 25%.

Франчайзи в фитнес-индустрии могут быть как крупные бизнесмены с уровнем доходов в несколько сотен миллионов рублей, так и небольшие частные предприниматели. Сеть фитнес-клубов X-Fit предлагает для потенциальных франчайзи 2 формата фитнес-клубов: X-Fitc обязательным бассейном и площадью от 2 тыс. кв. метров и Fit-Studios минимальной площадью 220 кв. метров.

Крупнейшая по объемам выручки сеть фитнес-клубов в России – World Class также активно развивается по франчайзингу: в настоящее время половина из 72 клубов сети открыты по франшизе.

Потенциал развития фитнеса в регионах долгое время был ограничен недостатком пригодных площадей для аренды, слабой заинтересованностью и низким уровнем доходов населения. Однако на текущий момент, даже в средних и малых городах России есть достаточное количество современных зданий для открытия клубов, а доходы населения достигли уровня, при котором большая часть целевой аудитории может позволить себе приобретение клубной карты.

Инвестиции в открытие фитнес-клубов также значительным образом отличаются в зависимости от формата: наиболее качественные проекты премиум уровня могут обойтись инвесторам в сумму более 200 млн.рублей; клубы бизнес и комфорт формата в 80-100 млн.рублей; небольшие фитнес-студии – 5-7 млн.рублей.

Основными факторами, мотивирующими потенциальных франчайзи к покупке франшизы известных сетей фитнес-клубов являются:

- более узнаваемый бренд, что позволит привлечь клиентов на первоначальном этапе;
- большая сговорчивость арендодателей;
- помощь с поставками оборудования и обучением персонала;
- готовая система электронного учета клиентов;
- организация работы отдела продаж [57].

Активное развитие на рынке спортивных услуг получают также смежные с фитнесом рынки – персональные тренировки, crossfit-направление, EMS и другие. Одним из наиболее интересных направлений для франчайзинга является EMS или электромиостимуляция, появление которой изначально связано с медициной: EMS использовалась для реабилитации людей с проблемами нервной системы и опорно-двигательного аппарата.

Прирост EMS-студий за последние годы выше, чем фитнес-клубов. За последние 2 года сеть EMS-студий выросла до 97 студий в Москве и Московской области. Активному росту количества EMS-студий способствуют

более низкие затраты на старт проекта (не превышает 1 млн.рублей) и отсутствие большого списка требований к помещению.

Перспективы дальнейшего развития рынка спортивных услуг выглядят благоприятно: даже при текущей экономической ситуации рынок продолжает свой рост. При дальнейшем следовании российского рынка за мировыми тенденциями, в ближайшие годы продолжится рост доли числа сетевых игроков в российских регионах.

К наиболее острым проблемам 2016 – 2017 годов спортивные организации успешно адаптировались:

- арендные ставки, номинированные в долларах, заморожены по старому курсу или снижены до приемлемого уровня;
- уровень продаж абонементов растет за счет расширения целевой аудитории, внедрения новых продуктов и ценовой гибкости компаний;
- закупки оборудования максимально оптимизированы.

Продолжающаяся экспансия сетей в города с населением 125, 250 и 500 тыс. человек – очевидно, основной географический вектор развития рынка.

Сегодня в спортивном бизнесе происходит много качественных изменений, которые, несомненно, могут повлиять на будущее развитие этой сферы. К этим изменениям относятся следующие:

- здоровый образ жизни становится для многих неотъемлемой чертой;
- потенциал роста количества спортивных организаций любой группы в России как минимум составляет 8 % от общей численности населения страны;
- руководители и специалисты спортивно-оздоровительной сферы считают, что ключевым фактором успеха в их деятельности становится качество предоставляемых услуг;
- сложившаяся конкуренция на рынке спортивных услуг России диктует участникам необходимость в разработке и проведении грамотной стратегии развития организации.

1.3 Особенности процесса управления развитием бизнеса спортивных организаций

В данном пункте будут рассмотрены вопросы, касающиеся уникальных особенностей процесса управления развитием спортивных организаций в силу специфики оказываемых услуг. Также будет предложена новая классификация спортивных организаций, которая будет положена в основу дальнейшего исследования.

Как уже было упомянуто ранее, перестройка системы экономической и социальной сферы с учетом рыночных отношений сказывается на положении и деятельности спортивных организаций. Действуя в условиях неопределенности, спортивные организации заинтересованы сформировать у себя такую систему менеджмента, которая обеспечивает высокую эффективность ее деятельности, возможности развития и устойчивое положение на рынке. Самостоятельность спортивной организации в условиях рынка приводит к усложнению характера выполняемых организационно-управленческих работ, к интенсификации и увеличению объема деятельности руководящего персонала как непосредственно внутри организации, так и во внешней среде.

Критерии эффективности деятельности спортивной организации весьма неоднородны по своему экономическому, психологическому и физкультурно-спортивному содержанию. Одни критерии взаимно дополняют друг друга (рост объемов продаж и максимизация прибыли), а некоторые конфликтуют между собой (например, максимизация качества и минимизации расходов).

Особенности управления развитием спортивной организацией в первую очередь, вызваны самой спецификой индустрии спорта.

Целями спортивной организации являются поддержание здоровья, развитие физических способностей человека и использование их в соответствии с потребностями в жизни человека. Это требует в первую очередь наличия в спортивной организации сотрудников высокой профессиональной квалификации не только в области спорта, но и медицины. Структура же

спортивных организаций, связанных с высокими достижениями в области спорта, также должна включать научно-исследовательские отделы по оценке достижений спортсменов и предложений по их улучшению.

Спортивные организации в России представлены в основном малыми или средними организациями с количеством персонала до 200 человек. Сотрудники в таких организациях хорошо знают друг друга и от них в первую очередь требуются доброжелательность, коммуникабельность, терпимость и желание работать в коллективе. Из-за небольших размеров спортивная организация должна оптимально использовать интеллектуальный, творческий, образовательный потенциал каждого сотрудника. Поэтому важным элементом системы управления персоналом является правильный отбор сотрудников организации и система развития сотрудников.

Важным моментом в работе спортивной организации являются высокое значение репутации и имиджа организации на рынке и уникальность производимых услуг. Репутация и имидж необходимы, с одной стороны, на стадии выбора спортивной организации спонсором, клиентом или болельщиком, с другой стороны, потому, что недобросовестность в оказании отдельной услуги может сформировать представление о том, что данная организация не подготовлена к выполнению услуги.

Для качественного оказания услуги необходима сильная корпоративная культура, поддерживаемая доверительной и благожелательной атмосферой внутри коллектива организации.

Еще одной особенностью, обусловленной спецификой спортивной деятельности, является ненормированность рабочего дня и рабочей нагрузки в целом. Если в сезон подготовки к соревнованиям или в сезон покупательской активности, рабочий график очень напряженный, то в другие временные периоды, например, в летние месяцы рабочая нагрузка может существенно снижаться.

Другой особенностью управления спортивной организацией является ее финансирование. Общая цель спортивного менеджмента состоит в обеспечении

эффективного функционирования физкультурно-спортивных организаций в современных рыночных условиях России.

Особенность финансирования рассмотрена на примере некоммерческих организаций, так как именно у данных организаций существует наибольшее число способов финансирования. Некоммерческие спортивные организации составляют значительное число и выполняют, зачастую, малоприбыльные социальные программы, направленные на вовлечения всех слоев населения страны в спорт. И для своего существования им необходимы большие финансовые ресурсы. В общем виде возможные источники финансирования некоммерческих спортивных организаций представлены в таблице 2 [4].

Таблица 2 - Источники финансирования некоммерческих спортивных организаций

Государственные средства	Собственные средства	Привлеченные средства
Прямое финансирование	Членские взносы	Благотворительность
Программно-целевое финансирование	Доходы от основной деятельности	Спонсорские средства
Адресное финансирование	Доходы от неосновной деятельности	Гранты
Государственное субсидирование		Заемные средства
Государственные дотации		Кредиты
Государственные субвенции		
Косвенное финансирование (налоговые льготы)		

Программно-целевое финансирование предполагает покрытие расходов спортивных организаций по выполнению специальных программ (федеральных, региональных, городских, отраслевых, межотраслевых) развития физической культуры и спорта. Адресное финансирование организаций направлено на поддержку какой-либо инициативы, предложения от спортивной организации. Субвенция – это вид денежной помощи муниципальным органам

власти со стороны государства, выделяемой на определенный срок и на конкретные цели. В отличие от дотации субвенция подлежит возврату в случае нецелевого использования или при неиспользовании в установленные сроки. Доходами от неосновной деятельности могут служить банковские депозиты, средства от сдачи в аренду помещений и площадей физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений, не используемых в основной деятельности организации.

Группа некоммерческих спортивных организаций включает также и первичные физкультурно-спортивные организации, получающие средства от профсоюзов. К ним относятся, например, коллективы физической культуры (КФК), спортивные клубы предприятий, секции, группы, команды по видам спорта, туризму и др.

Группу смешанных организаций составляют те, бюджет которых складывается из дотаций, субсидий от государственных, ведомственных и других организаций и средств, которые зарабатываются собственной основной деятельностью. В эту группу, например, входит Олимпийский комитет России, спортивные федерации, союзы и ассоциации профсоюзов, спортивные и профессиональные клубы коммерческого спорта. Организации физкультурно-спортивной направленности могут функционировать в установленных Гражданским кодексом организационно-правовых формах [53].

Коммерческие спортивные организации (фитнес-клубы, тренажерные залы) предоставляют услуги в области физической культуры и спорта в качестве своей основной деятельности, например, персональные тренировки, аэробика, фитнес и т.д. [45].

Также важная особенность спортивных организаций заключается в специфичном законодательном регулировании их деятельности. Новый Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 4 декабря 2007 № 329-ФЗ 1 устанавливает правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности в области физической культуры и спорта в Российской Федерации, определяет основные

принципы законодательства о физической культуре и спорте [1]. В основном данный федеральный закон регулирует деятельность и развитие государственных спортивных организаций. Согласно этому закону физическая культура – это часть культуры, представляющая собой совокупность ценностей, норм и знаний, создаваемых и используемых обществом в целях физического и интеллектуального развития способностей человека, совершенствования его двигательной активности и формирования здорового образа жизни населения, социальной адаптации путём физического воспитания, физической подготовки и физического развития.

В новом федеральном законе страны существенно расширен и уточнён понятийный аппарат. Впервые введены такие понятия, как массовый спорт, национальные виды спорта, параолимпийское и сурдоолимпийское движения, правила видов спорта, спортивная дисциплина, спортивная федерация, спорт высших достижений, спортивные сооружения. Также федеральным законом вводится новый вид общественного объединения – спортивная федерация, целью которой является развитие одного или сразу нескольких видов спорта, их пропаганда, проведение спортивных мероприятий и подготовка спортсменов спортивных сборных команд.

Федеральный закон включает вопросы, связанные с разграничением полномочий органов государственной власти и органов местного самоуправления. Также значительно изменились условия функционирования многих структур, непосредственно связанных со спортом: это касается и спортивных федераций, и общественных организаций, и развития массового спортивного движения, и детско-юношеского спорта.

Конституция Российской Федерации устанавливает, что «В Российской Федерации финансируются федеральные программы охраны и укрепления здоровья населения, принимаются меры по развитию государственной, муниципальной, частной систем здравоохранения населения, поощряется деятельность, способствующая укреплению здоровья человека, развитию

физической культуры и спорта, экологическому и санитарно-эпидемиологическому благополучию».

Большинство физкультурно-спортивных организаций подлежат обязательной государственной регистрации в общем порядке, предусмотренном для юридических лиц Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» и другими актами регистрационного законодательства.

Государственная регистрация осуществляется федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в порядке, установленном Конституцией РФ и Федеральным конституционным законом от 17 декабря 1997 г. № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации». В соответствии с Указом Президента РФ от 9 марта 2004 г. № 314 - это Федеральная налоговая служба (ФНС России).

Физкультурно-спортивные организации и их самая разнообразная деятельность составляют обширную систему физической культуры и спорта в стране. Разнообразие интересов людей и видов физкультурно-спортивной деятельности привели к появлению большого количества спортивных организаций.

Существование большого количества спортивных организаций создает необходимость в их классификации для дальнейшего изучения. В определении общих подходов к классификации спортивных организаций следует исходить из того, что в системе отраслей народного хозяйства страны физическая культура и спорт является отраслью услуг.

В настоящее время в научной литературе выделяют следующие критерии классификации спортивных организаций:

- принадлежность;
- характер управленческих отношений;
- способ получения прибыли, средств (Таблица 3) [82].

Таблица 3 - Классификация спортивных организаций

Критерий классификации	Группа спортивных организаций	Примеры
Форма собственности	Государственные организации	Министерство спорта, туризма и молодежной политики РФ; региональные органы управления
	Ведомственные организации министерств	Силовые министерства; министерства образования; здравоохранения и др.
	Общественные	Спортивная федерация вида спорта; Олимпийский комитет России; спортивные клубы, союзы, общества
	Общественно-государственные	ОГФСО (Общественно-государственное физкультурно-спортивное общество) «Юность России»; ВФСО (всероссийское физкультурно-спортивное общество) «Динамо»; ДОСААФ России (добровольное общество содействия армии, авиации и флоту)
	Частные организации	Профессиональные клубы; спортивные фирмы по производству товаров и предоставлению услуг
Характер управленческих отношений	Профессиональные	Команды по видам спорта; секции
	Любительские	Клубы по видам спорта
Способ получения прибыли	Коммерческие;	Фитнес-клубы; тренажерные залы
	Некоммерческие	Коллективы физической культуры (КФК); секции; команды по видам спорта, туризму
	Смешанные	Олимпийский комитет России; спортивные и профессиональные клубы коммерческого спорта

Проанализировав существующие классификации, можно сделать вывод, что спортивные организации характеризуются множеством признаков и являются сложными системами.

Однако все существующие классификации не учитывают специфику предоставляемых услуг, а также особенностей функционирования различных спортивных объектов. На их основе сложно разработать рекомендации по развитию для целых групп спортивных организаций. Ведь управление развитием спортивной организации должно строиться на особенностях этой организации, что может обеспечить ей конкурентное преимущество на рынке.

Именно поэтому для дальнейшего исследования предложена следующая классификация (Таблица 4). Критерием служит характер предоставляемых услуг спортивной организации.

Таблица 4 – Классификация спортивных организаций по характеру предоставляемых услуг

Характер предоставляемых услуг	Примеры спортивных организаций
Зрелищно-развлекательный	Министерство спорта, профессиональные клубы по видам спорта, и др.
Спортивно-развлекательный	Спортивные общества, горнолыжные базы, Олимпийский комитет и др.
Спортивный	Фитнес-клубы, тренажерные залы, секции, и др.

Зрелищно-развлекательный характер услуг предполагает, что клиент приобретает только право просмотра спортивного мероприятия, например, футбольного или хоккейного матча, выступления фигуристок т.д. Непосредственно в процессе спортивного действия клиент участия не принимает. Данные организации сталкиваются с вопросами обеспечения безопасности при проведении мероприятий в силу значительного числа посетителей. Также они имеют в собственности спортивные объекты. Привлечение посетителей во многом зависит от зрелищности вида спорта и уровня российских спортсменов на международной арене.

Спортивно-развлекательный характер предоставляемых услуг спортивной организации сочетает в себе как спортивные виды деятельности, так и досугово-развлекательные. К таким спортивным организациям относятся горнолыжные курорты, сочетающие в себе курортно-профилактические зоны и спортивные секции, бассейны с зонами отдыха и SPA и т.д. Данные организации стремятся предоставить комплексный набор услуг, следовательно, планирование деятельности отличается значительным числом факторов.

Спортивный характер предоставляемых услуг встречается в фитнес-клубах, тренажерных залах и других спортивных организациях, где клиент непосредственно сам занимается спортом для поддержания своего здоровья и физической формы. Данные организации работают в самых разнообразных направлениях, однако этот тип организаций в наибольшей степени персонифицирован и работает непосредственно с каждым клиентом, так как потребности каждого человека в физической нагрузке индивидуальны.

Предложенная классификация позволяет выделить специфические особенности спортивных организаций, проявляющихся в самих условиях функционирования спортивных объектов, и разработать оптимальную стратегию развития для каждой группы.

Можно сделать вывод, что развитие спортивных организаций как одна из функций спортивного менеджмента реализуется по ряду следующих принципов:

- реформация структуры собственности существующих государственных или негосударственных спортивных организаций путем превращения таковых в ассоциации общественных граждан;
- определение общественного, правового и экономического статуса спортивных организаций;
- ведение современного, инновационного спортивного менеджмента;
- воспитание квалифицированных кадров спортивной сферы;
- определение статуса спортивных деятелей по отношению к организационной структуре спортивной организации;
- разработка новых подходов к устройству внутренней схемы спортивной организации.

Также в ходе анализа было выявлено, что основные особенности управления развитием спортивных организаций определяются именно характером предоставляемых услуг. Для этого в работе все спортивные организации были поделены на 3 группы:

- спортивные организации, зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг;

- спортивные организации, спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг;

- спортивные организации, спортивного характера предоставляемых услуг.

Подобная классификация позволяет учесть наиболее важные особенности спортивной организации и, следовательно, грамотно разработать проекты развития.

2 Анализ системы управления развитием бизнеса спортивных организаций

2.1 Оценка факторов успеха спортивных организаций на рынке

В данном параграфе представлен анализ ключевых факторов успеха спортивных организаций, основанный на классификации, предложенной в предыдущих пунктах.

Ключевые факторы успеха – главные определители конкурентного успеха в отрасли. Как правило, для отрасли характерны три-четыре фактора, а из них один-два наиболее важны.

Действие того или иного ключевого фактора успеха спортивной организации зависит от тенденций развития отрасли. Движущими силами в отрасли спортивных услуг являются:

- изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни. Здоровый образ жизни, правильное питание, занятие физической культурой набирают популярность и становятся нормой жизни многих людей;

- переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартизированным, или наоборот. Потребности постоянно меняются, именно поэтому в индустрии спортивных организаций перемены — обязательная составляющая успеха.

Полученные результаты в ходе анализа ключевых факторов представлены в таблице 5.

Таблица – Важность ключевых факторов успеха для спортивных организаций

КФУ Спортивная организация	Важность КФУ		
	Высокая	Средняя	Низкая
Спортивные организации зрелищно-развлекательного характера услуг	- Персонал; - Создание «клубной» атмосферы; - Бренд; - Спортивный маркетинг	- Цена; - Возможность функционирования в рамках основной деятельности круглый год; - Наличие дополнительных услуг	- Местоположение; - Программы для детей и беременных женщин; - Наличие уникальных программ

Продолжение таблицы 5

КФУ Спортивная организация	Важность КФУ		
	Высокая	Средняя	Низкая
Спортивные организации спортивно-развлекательного характера услуг	- Цена; - Возможность функционирования в рамках основной деятельности круглый год	- Персонал; - Программы для детей и беременных женщин; - Наличие уникальных программ; - Наличие дополнительных услуг; - Спортивный маркетинг	- Местоположение; - Создание «клубной» атмосферы; - Бренд
Спортивные организации спортивного характера услуг	- Персонал; - Местоположение; - Цена; - Наличие уникальных программ	- Создание «клубной» атмосферы; - Программы для детей и беременных женщин; - Наличие дополнительных услуг; - Спортивный маркетинг; - Бренд	- Возможность функционирования в рамках основной деятельности круглый год

Ниже предложен подробный анализ ключевых факторов успеха спортивных организаций спортивного характера предоставляемых услуг.

Наиболее высокая важность у таких ключевых факторах успеха, как персонал, местоположение, цена и наличие уникальных программ.

Первое, что будет рассмотрено – это персонал, в частности, тренер. Спорт - индустрия в целом становится старше и осмысленнее, поэтому потребность в тренерах 20-25 лет снижается и наоборот тренеры 30-40 лет в отличной спортивной форме пользуются большой популярностью. Высокий профессионализм и коммуникабельность – это два главных качества, которыми должен обладать современный тренер. Подобный тренер способен увеличить доход спортивной организации с помощью дорогих персональных тренировок. Один из лучших способов успешного подбора персонала — при отборе кандидатов руководствоваться основными ценностями клуба (определяющие качества, культура и ценности, которые делают ваш клуб

уникальным). Также в данных спортивных организациях персонал, работающий в качестве администраторов, должен быть приветливый и коммуникабельный для обеспечения комфорта клиентов.

Другим важнейшим фактором успеха является удачно выбранное место расположения спортивной организации – это львиная доля успеха. Большинство клиентов ориентируются на организации, расположенные вблизи от их дома либо работы. Следовательно, при выборе места расположения спортивной организации данного типа, следует учесть следующие моменты:

- уровень развития инфраструктуры;
- транспортная развязка;
- плотность населения и их доходы;
- месторасположение конкурентов.

Месторасположения спортивных организаций данного типа играет очень важную роль в их развитии и влияет на количество клиентов, а соответственно и на прибыль. К тому же важно учитывать, что спортивные организации должны располагаться в соответствии со своим статусом, то есть в центре города находятся спортивные организации премиум сегмента, а в спальных районах – в основном средний и эконом сегменты. Поэтому при всем многообразии концепций фитнес-клубов, которые относятся к данному типу организаций, наиболее жизнеспособны две из них: традиционный "фитнес-центр с бассейном" и "low-cost фитнес-клубы".

Следующим фактором успеха является низкая цена на услуги. Основные элементы затрат спортивной организации на производство социально-культурных услуг следующие:

- расходы, связанные с эксплуатацией зданий и сооружений;
- затраты на оборотные фонды;
- расходы по заработной плате персонала;
- расходы на покупку спортивного оборудования.

Данный ключевой фактор успеха является одним из основных для спортивных организаций спортивного характера предоставляемых услуг, так как здесь наблюдается наивысшая конкуренция, а также концентрация коммерческих организаций.

Также ключевым фактором успеха является уникальность программы (наличие в расписании той программы, которая отсутствует у конкурентов). Программы, не имеющие аналогов, являются конкурентным преимуществом спортивной организации. Часто клиенты ходят в спортивную организацию только ради тренера либо ради определенной программы.

Средней степенью важности обладают создание «клубной» атмосферы, программы для детей и беременных женщин, наличие дополнительных услуг, спортивный маркетинг и бренд.

Одним из факторов успеха данной организации является создание узнаваемой «атмосферы». Это закон справедлив абсолютно для всех услуг, опирающихся в своей концепции на «клубный» статус. Спортивный бизнес зависит от предпочтений клиентов в видах спорта, оборудовании и от того, как изменяются их привычки. Например, в то время как такое традиционное оборудование как беговые дорожки, силовые тренажеры и свободные веса не утрачивают своей важности, оборудование, используемое для определённого вида занятий и тренировок, это не просто очередной тренд, который можно с легкостью игнорировать. Создаются новые клубы для кросс-фита и других популярных направлений, которые имеют специфическую атмосферу. Поэтому недостаточно просто заполнить помещение клуба самыми современными и превосходными тренажерами — в основе инвестиционной стратегии должно четкое видение того, какой будет организация, кто будет ее клиентами и т.д. Создание определенной атмосферы позволяет повышать приемлемость клиентов и формировать круг постоянных клиентов. Поэтому данный фактор успеха весьма важен для данного типа спортивных организаций.

В спортивной организации семейного формата должны быть предусмотрены программы для маленьких детей и для беременных женщин. В клубах подобного рода примером может служить детская комната, где родители оставляют своих детей на время тренировки. Наличие программ подобного рода открывает большой сегмент клиентов: мамы с маленькими детьми.

Еще одним фактором успеха спортивных организаций является наличие дополнительных услуг.

К числу подобных услуг можно отнести:

- массажный кабинет;
- салон красоты;
- сауна;
- кафе, ресторан или столовая и др.

В современных условиях клиент стремится получить целый комплекс услуг в одном месте, экономя свои время и деньги. Исходя из этого спортивные организации спортивного характера предоставляемых услуг постоянно расширяют перечень своих услуг, ведь это является одним из факторов успеха для них. Например, наличие фито-бара, где можно поесть после нагрузки или массажного кабинета, для комплексного оздоровления организма.

Немаловажную роль играет и маркетинг. Традиционный маркетинг спортивных услуг в России несет в основном информативную функцию, и его основной недостаток в том, что он подразумевает работу с людьми, которые уже ходят в спортивные организации, то есть потребность в членстве у которых уже сформирована. Из этого можно сделать вывод, что количество потенциальных клиентов намного превышает число существующих. Поэтому актуально применение концепции ZMOT (Zero Moment of Truth) маркетинга, который предполагает работу с нулевым моментом доверия. Это такой этап, на котором у потенциального клиента еще нет четкой потребности приобрести услуги. Он только задумывается о том, что нужно больше уделять внимания своему здоровью. Для спортивных организаций это означает, что необходимо

обучить своего клиента пользоваться спортивными услугами, вызвать у него первичное доверие как к организации, так и к самой услуге, а только после этого предлагать клиенту приобрести услугу. Обучать клиента можно через видео материалы, которые размещаются в Интернете, также через статьи или социальные сети. Предоставляя данный контент в нужной форме и в правильное время, можно полностью управлять вниманием клиента. И переходить к первой продаже. Следовательно, применение маркетинговых мероприятий необходимо данным спортивным организациям.

И заключительный, но не последний фактор, рассмотренный в данной работе, – бренд. Бренд спортивной организации – это все, что окружает. В конце концов, через персонал, оборудование и общую обстановку бренд передает главную цель спортивной организации, ее репутацию и ценности: всё это для того, чтобы создать безопасную и дружелюбную атмосферу. Он является важной составляющей коммерческой ценности всего бизнеса. Хорошо продуманный и сфокусированный бренд может превратить обычную спортивную организацию в выдающуюся (Рисунок 7). Поэтому данный фактор успеха важен для всех групп спортивных организаций.

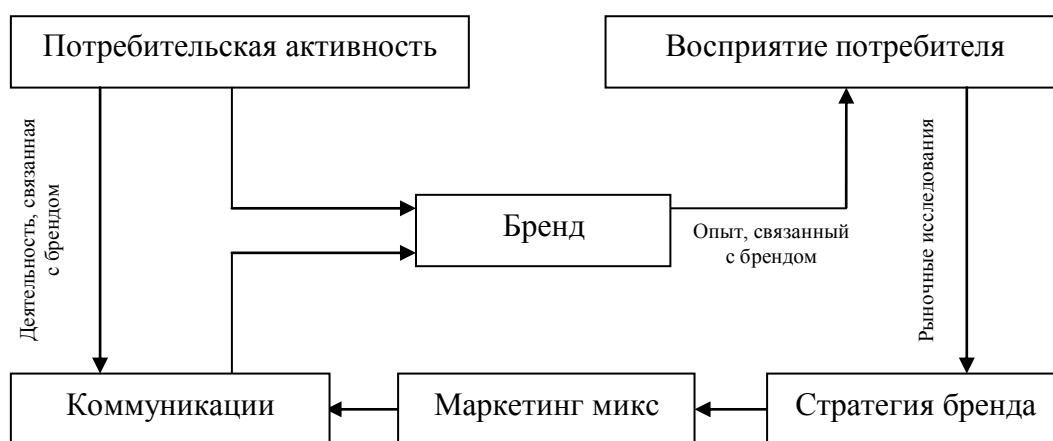


Рисунок 7 - Управление брендом

Функционирование спортивного объекта круглый год как еще один фактор успеха спортивной организации обладает наименьшей степенью важности в качестве ключевого фактора успеха. Фитнес-центры и другие

организации данного типа сталкиваются с некоторым снижением количества клиентов в летний период. Это связано с отпускным сезоном населения. Однако эту проблему частично компенсирует система годовых безлимитных клубных карт.

Следующая группа спортивных организаций, которая подвергнется анализу, оказывает спортивно-развлекательные услуги.

Для спортивных организаций спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг наиболее важны такие ключевые факторы успеха, как цена и возможность функционирования круглый год в рамках основной деятельности.

Функционирование спортивного объекта круглый год как один из факторов успеха спортивной организации. В последнее время наблюдается выраженная тенденция к крупным проектам в области спорта. Однако, как правило, в данных ситуациях планируется «моноспортивный» проект, то есть проект, ориентированный на какой-то определенный вид спорта. Чаще всего это теннис, игровые поля, стадионы, аквапарки, горнолыжные комплексы и т. д. Однако, построив их, владельцы сталкиваются с резкими сезонными колебаниями потока посетителей. Причина заключается в том, что почти все виды спорта имеют сезонный характер, поэтому трудно ожидать большого количества посещений пригородного горнолыжного курорта летом. Очевидный выход — создание сопутствующих спорт-структур, которые компенсируют сезонные колебания.

Для спортивных организаций спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг цена является очень важным фактором успеха, так как в большинстве случаев приобретается не одна услуга, а целый комплекс, соответственно, общая стоимость сильно возрастает. В качестве примера можно привести то, что прокат лыж, соответствующей экипировки (шлем, очки и т.д.), аренда камеры хранения оплачивается отдельно. Также следует упомянуть, что спортивные организации данного типа часто посещают целые семьи, следовательно, стоимость подобного досуга достаточно высокая.

Средней степенью важности обладают следующие ключевые факторы успеха: персонал, программы для детей и беременных женщин, наличие уникальных программ, наличие дополнительных услуг и спортивный маркетинг.

Персональные тренеры-инструкторы, административные сотрудники, персонал на стойке обслуживания клиентов, обслуживающий персонал — все, кто работает в спортивной организации, могут как создать хорошее впечатление, так и быстро разрушить его. Поэтому данный фактор успеха также важен для спортивно-развлекательных комплексов, так как ожидаемый уровень сервиса у клиентов постоянно растет.

В спортивной организации семейного формата должны быть предусмотрены программы для очень маленьких детей и для беременных женщин. Наличие программ подобного рода открывает большой сегмент клиентов: молодые семьи. Примером может быть детская комната, грудничковое плавание и т.д.

Также ключевым фактором успеха является уникальность программы (наличие в расписании той программы, которая отсутствует у конкурентов). Наличие уникальность программы у спортивно-развлекательного комплекса в условиях конкурентной среды тоже будет являться ключевым фактором успеха. В качестве примера может выступать аттракцион, фитнес-программа, семейная акробатика и т.д.

Еще одним фактором успеха спортивно-развлекательных организаций является наличие дополнительных услуг.

К числу подобных услуг можно отнести:

- гостиница;
- массажный кабинет;
- салон красоты;
- магазин спортивных товаров;
- кинотеатр;
- сауна;

- кафе, ресторан или столовая и др.

В современных условиях клиент стремится получить целый комплекс услуг в одном месте, экономя время и деньги. Активный досуг подразумевает получение положительных эмоций одновременно с физической нагрузкой, поэтому учет различных подходов к отдыху позволяет привлечь большее число клиентов.

Немаловажную роль в привлечении клиентов играет и маркетинг. Традиционный маркетинг спортивных услуг в России несет в основном информативную функцию. Однако данная система работает только с людьми, которые уже ходят в спортивные организации. Вместе с тем существует значительное количество потенциальных клиентов. Следовательно, актуально применение нулевого момента в маркетинговых мероприятиях.

Ключевые факторы успеха в наименьшей степени влияющие на развитие спортивной организации данного типа – это месторасположение, создание «клубной» атмосферы и бренд

Для спортивных организаций, оказывающих спортивно-развлекательные услуги, местоположение определяется спецификой вида спорта. Например, горнолыжный комплекс может располагаться только в горной местности, стадион – за городом, так как требует значительной территории. Следовательно, данный фактор не может выступать в качестве ключевого.

Другим фактором успеха организации является создание узнаваемой «атмосферы». Для спортивных организаций, предоставляющих спортивно-развлекательные услуги, данный фактор, безусловно, важен, однако не является определяющим и проявляется только при наличии прямых конкурентов на рынке.

И заключительный фактор, рассмотренный в данной работе, – бренд. Как уже было упомянуто выше, хорошо продуманный и сфокусированный бренд может превратить обычную спортивную организацию в выдающуюся. Поэтому данный фактор успеха важен и для спортивно-развлекательных организаций.

Спортивные организации зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг. Наиболее значимыми факторами развития для рассматриваемых организаций являются персонал, создание «клубной» атмосферы, бренд, спортивный маркетинг.

Для спортивных организаций, оказывающих зрелищно-развлекательные услуги, абсолютно весь персонал как ключевой фактор успеха не так важен, как для других групп организаций, так как основной успех приносят определенные члены организации. Именно они – определяющее звено успеха. В качестве примера можно привести игроков и тренерский состав футбольного, хоккейного, баскетбольного и других клубов. Поэтому основное внимание следует уделять мероприятиям по формированию и развитию данного персонала.

Другим ключевым фактором успеха организации является создание узнаваемой «атмосферы». Для спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера услуг данный фактор успеха является очень важным, так как одна из главных целей данных организаций является вовлечение населения в спортивный образ жизни.. В качестве примера можно упомянуть поход на матч в составе друзей и семьи с клубной символикой (майки с именами игроков, шарфы, шапки и др.).

Немаловажную роль играет и маркетинг. Грамотная политика в области понимания потребностей клиентов обеспечивает увеличение числа посетителей. Как было упомянуто ранее данные организации функционируют в области спорта высших достижений, поэтому реклама является важным инструментом развития, например, продуманное использование средств массовой информации (замедленные повторы, выборка лучших моментов игры и т.д.) может повысить зрелищность соревнований.

Бренд спортивной организации зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг передает главную цель спортивной организации, ее репутацию и ценности: всё это для того, чтобы создать безопасную и дружелюбную атмосферу, и привлечь людей к занятию спортом.

Цена, возможность функционирования в рамках основной деятельности круглый год и наличие дополнительных услуг обладают средней значимостью как факторы успеха организации.

Для спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг цена является важным фактором успеха. Бесплатные или недорогие билеты дополнительно могут привлечь зрителей.

Функционирование спортивного объекта круглый год как еще один фактор успеха спортивной организации. Спортивные организации зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг заинтересованы в разработке мероприятий по загрузке организации на протяжении всего года, ведь большинство видов спорта имеют сезонный характер.

Еще одним фактором успеха спортивных организаций является наличие дополнительных услуг. Перечень дополнительных услуг был предложен ранее. Наличие дополнительных услуг у спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера услуг не является необходимым, однако может приносить дополнительный доход.

К группе факторов успеха спортивных организаций, имеющих незначительное влияние, относятся местоположение, программы для детей и беременных женщин и наличие уникальных программ

Местоположение. Большинство спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг не привязано жестко к местоположению. Вместе с тем удобное расположение спортивных арен, безусловно, положительно влияет на количество посетителей.

В спортивной организации семейного формата должны быть предусмотрены программы для очень маленьких детей и для беременных женщин. Если говорить о зрелищно-развлекательных спортивных организациях, то они ориентированы на все возрастные категории.

Также ключевым фактором успеха является уникальность программы (наличие в расписании той программы, которая отсутствует у конкурентов). Спортивным организациям зрелищного характера наличие неповторимой

программы добиться довольно трудно в силу стандартизированного спортивного регламента проведения игр, матчей и иных мероприятий. Однако это не значит, что данный фактор успеха не важен для них.

Проанализировав вышеперечисленные ключевые факторы успеха спортивных организаций, можно сделать следующие выводы:

- не все ключевые факторы успеха в равной степени важны для разных спортивных организаций;

- для спортивных организаций, оказывающих непосредственно спортивные услуги, важнейшими факторами являются местоположение, цена и персонал. Также важными являются уникальные программы, дополнительные услуги и создание «клубной» атмосферы;

- для организаций, оказывающих спортивно-развлекательные услуги, важнейшим фактором успеха является возможность комплекса функционировать круглый год, наличие уникальных программ и бренд организации, то есть, то, чего ждут клиенты от этой организации;

- для организаций, предоставляющих услуги зрелищного характера, важнейшим фактором успеха является создание «клубной» атмосферы. Также к числу важных можно отнести спортивный маркетинг и бренд.

2.2 Механизмы управления развитием бизнеса спортивных организаций

В данном пункте будут рассмотрены механизмы управления развитием спортивных организаций, классифицированных по критерию характера предоставляемых услуг.

Спортивная организация вне зависимости от ее типа представляет собой сложный комплекс, эффективность работы которого обеспечивается механизмом управления.

Механизм управления развитием спортивной организацией – это иерархическая система административных органов и управленческих структур

при помощи которой согласованно решаются основные задачи и достигаются цели, стоящие перед организацией, устанавливаются внутренние связи, осуществляется контроль исполнения, используются рычаги воздействия, охватывающие деятельность всех звеньев и работников.

Механизм управления развитием спортивной организацией включает следующие компоненты:

- основные принципы и правила управления;
- цели организации;
- ресурсы управления;
- экономические и юридические законы и ограничения;
- методы, правила и технические средства обработки информации.

Далее представлены механизмы управления развитием спортивной организации, исходя из деления последних на группы в зависимости от характера предоставляемых услуг.

В качестве первого исследованию подвергнется механизм управления развитием бизнеса спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг.

Подавляющее число спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг являются государственными и работают в сфере спорта высших достижений. Соответственно целями управления развитием спортивной организации зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг являются:

- значительно улучшить внимание к развитию физической культуры и спорта в субъектах Российской Федерации;
- преодолеть кризис в развитии спорта высших достижений;
- активизировать участие российского бизнеса в развитии физической культуры и спорта. Важно отметить, что за последнее время эта поддержка направлена также на развитие массового спорта. За последние годы только Фонд поддержки олимпийцев России выплатил более 3000 грантов

действующим спортсменам и их тренерам, а также ветеранам спорта на сумму более 2 млрд. рублей;

- повысить значимость и роль России в международном спортивном движении [25].

Исходя из упомянутых целей, основными принципами управления развитием бизнеса спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг являются:

- дифференциация труда - выделение таких групп, как спортсмены, тренерский состав, администрация, обслуживающий персонал и т.д.;

- трудовая дисциплина и всеобщий порядок заключается в четком выполнении планов подготовки всеми членами организации;

- преобладание интересов организации над частными интересами каждого сотрудника предприятия выражается в том, что главной целью являются высокие спортивные результаты, а, например, спортсмены – это средство для достижения этой цели;

- достойное вознаграждение по результатам работы предполагает стимулирующие выплаты спортсменам, тренерам за достигнутые результаты;

- иерархия уровней управления характеризуется малоподвижностью и многослойностью, что создает дополнительные трудности в работе за счет чрезмерно длинной цепочки управления.

Основные ресурсы управления развитием бизнеса данных спортивных организаций находятся как внутри организации, так и сфере внешнего окружения, и подразделяются на:

- финансовые. Внешнее финансирование составляет подавляющую часть обеспечения функционирования организации и представлено в виде прямого государственного финансирования, дотаций, субсидий, а также спонсорства физических и юридических лиц. Внутренние доходы организации получают от сдачи в аренду помещений, проведения занятий, продажи билетов и др.;

- трудовые. Весь персонал, в особенности тренерский штат и спортсмены, формируются на основании системы критериев, включающих уровень

профессионального образования, опыта работы, наличие спортивного звания, достигнутые результаты в области профессиональной деятельности. В качестве примера можно привести «Критерии на получение ставки спортсмена-инструктора» в ЦСП. Данные критерии разработаны Министерством спорта и являются обязательными.;

- административные. К внешним ресурсам следует отнести систему нормативно-правовых документов Министерства, регулирующих деятельность организации. Внутренние ресурсы представлены организационной структурой, уставом и другими нормами, контролирующими функционирование организации;

- информационные ресурсы определяются внешним воздействием вышестоящих структур и других организаций. Разработанные в Министерстве спорта нормативы затем дополняются и расшифровываются для конкретной организаций, учитывая его специфику функционирования.

Говоря об основных методах управления развитием бизнеса спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг, можно выделить следующие группы:

- экономические методы управления включают централизованное, плановое распределение материальных и финансовых ресурсов, осуществляемое министерством спорта, а также соотнесение результатов работы и затрат членов организации для определения стимулирующих выплат;

- организационно-распорядительный метод включает способы и приемы воздействия субъекта управления на объект управления на основе силы и авторитета власти. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 4 декабря 2007 № 329-ФЗ 1 устанавливает основы деятельности в области физической культуры и спорта в России [1]. Федеральный закон учитывает вопросы, связанные с разграничением полномочий органов государственной власти и органов местного самоуправления. В качестве основных разновидностей подзаконных актов выступают постановления, распоряжения и приказы различных органов

государственной власти и государственного управления. В качестве примера можно привести приказ «Об утверждении планово-расчетных показателей количества занимающихся и режимов эксплуатации физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений» [12]. Специфической разновидностью нормативно-правовых актов, используемых для управления физической культурой и спортом, являются указы Президента Российской Федерации. В индивидуальных указах Президент Российской Федерации фиксирует, как правило, свои решения о награждении работников физической культуры и спорта государственными наградами и т. п.;

- социально-психологический метод управления представляет собой механизм воздействия на людей через социально-психологические интересы и включает мероприятия по приобщению членов организации к ее целям, направленным на достижения лидерства российских спортсменов в мире. Это достигается за счет постоянного стремления к совершенству, постановки труднодостижимых целей и формирования комфортной атмосферы в организации.

Механизм управления развитием спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг представлен на рисунке 8.

Следующим исследованием подвергнется механизм управления развитием бизнеса спортивных организаций спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг.

Спортивные организации спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг, как правило, работают в сфере активных досуговых услуг. Следовательно, целями управления развитием спортивной организации спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг являются:

- повышение прибыльности организации;
- повышение интереса населения к спорту и здоровому образу жизни;
- расширение спектра предоставляемых услуг;
- обеспечение высокого качества и безопасности предоставляемых услуг;
- внедрение инноваций.



Рисунок 8 - Механизм управления развитием спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг

Основными принципами управления развитием бизнеса спортивных организаций спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг являются:

- дифференциация труда заключается в специализации видов трудовой деятельности. Особое внимание уделяется обслуживающему персоналу, так как они работают со сложным и дорогостоящим оборудованием;
- делегация полномочий позволяет руководителям среднего уровня принимать решения по развитию;
- трудовая дисциплина и всеобщий порядок обеспечивает безопасность предоставляемых услуг;

- достойное вознаграждение по результатам работы соответствуют количеству и качеству приложенных усилий персонала;
- иерархия уровней управления предполагает постоянную связь между звеньями управления всех уровней;
- корпоративный дух содействует гармонии в организации и повышает привлекательность организации.

Ресурсы управления организации находятся как во внешней, так и во внутренней среде:

- **финансовые.** Внутренние ресурсы обеспечиваются за счет доходов от продаж билетов, оказания дополнительных услуг и т.д. Внешние финансовые ресурсы представлены в виде стратегического инвестирования и кредитования, они необходимы в силу значительной стоимости данных организаций;

- **трудовые.** Персонал как важный элемент успешного развития организации формируется за счет набора и дальнейшего обучения, который повышает профессионализм работников;

- **административные.** Внешние государственные нормативные документы призваны обеспечить безопасное оказание услуг. А внутренние – организовать эффективное функционирование, в их числе положения, устав, инструкции и т.д.;

- **информативные.** Внутренние ресурсы освещают деятельность организации на протяжении всего промежутка существования, что позволяет разрабатывать возможные пути развития. Внешняя информация позволяет производить мониторинг тенденций развития отрасли для обеспечения соответствия проводимых мероприятий.

Говоря об основных методах управления развитием бизнеса спортивных организаций спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг, можно выделить следующие группы:

- **экономические** методы управления включают показатели деятельности, характеризующие финансовую устойчивость организации. При отклонения от

плановых значений организация вынуждена предпринять комплекс мероприятий по стабилизации положения;

- организационно-распорядительный метод включает приказы, распоряжения, указания, инструкции и т.п. Они обеспечивают порядок и персональную ответственность каждого из работников;

- социально-психологический метод управления направлен на поддержание положительной атмосферы в коллективе, что повышает качество обслуживания клиентов.

Механизм управления развитием спортивных организаций спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг представлен на рисунке 9.

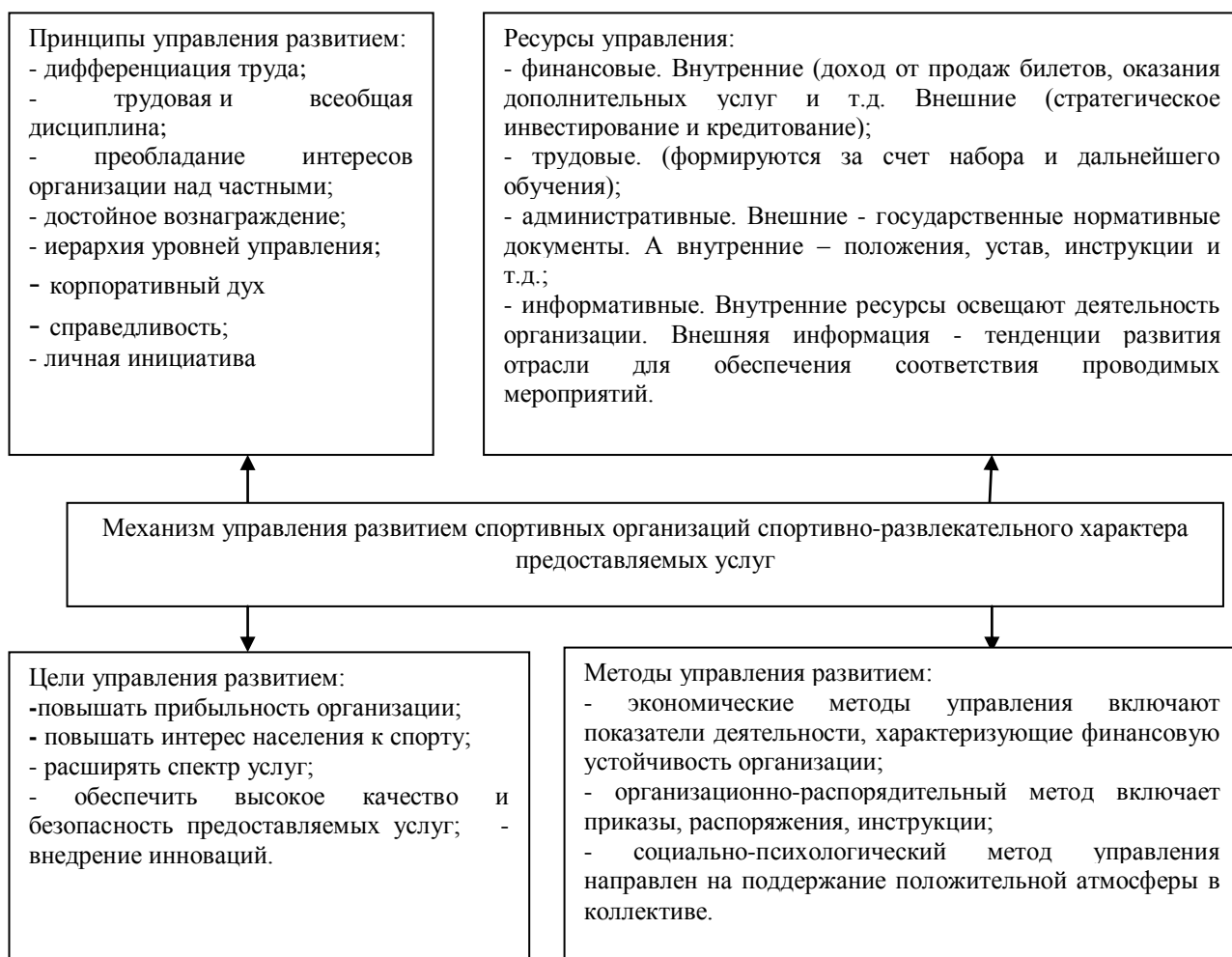


Рисунок 9- Механизм управления развитием спортивных организаций спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг

Последним исследованию подвергнется механизм управления развитием бизнеса спортивных организаций спортивного характера предоставляемых услуг.

Как уже было упомянуто выше, большинство данных организаций являются коммерческими, следовательно, они нацелены на обеспечение повышения эффективности своей деятельности. Спортивные организации спортивного характера предоставляемых услуг в основном работают в сфере индивидуальных и групповых занятий по различным видам спорта. Соответственно целями управления развитием спортивной организации спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг являются:

- повышение прибыльности организации;
- постоянное внедрение в деятельность новых, более совершенных технологий и изделий;
- повышение качественных и потребительских характеристик услуг при одновременном снижении цен;
- расширение спектра предоставляемых услуг;
- повышение интереса населения к спорту и здоровому образу жизни.

Основными принципами управления развитием бизнеса спортивных организаций спортивного характера предоставляемых услуг являются:

- дифференциация труда заключается в специализации видов трудовой деятельности. Персонал данной организации состоит из администрации, тренеров, обслуживающего персонала и др.;
- делегация полномочий. Данный принцип реализуется благодаря наделению подчиненных полномочиями для решения задач на нижнем и среднем уровнях управления.;
- трудовая дисциплина и всеобщий порядок необходимы для обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов;
- достойное вознаграждение по результатам работы в полной мере соответствует количеству и качеству приложенных усилий персонала;

- поощрение личной инициативы. Данный принцип позволяет внедрять новые идеи любого работника, способствующие повышению эффективности деятельности организации;

- иерархия уровней управления предполагает постоянную связь между звеньями управления всех уровней;

- корпоративный дух содействует гармонии в организации, что благоприятно сказывается на эффективности работы организации.

Основные ресурсы управления развитием бизнеса данных спортивных организаций сконцентрированы внутри организации, однако также находятся в сфере внешнего окружения, и подразделяются на:

- финансовые. Внутреннее финансирование составляет подавляющую часть обеспечения функционирования организации и представлено в виде дохода от продажи абонементов, проведения персональных тренировок, оказания дополнительных услуг и т.д. Внешнее финансирование организации наиболее актуально на начальном этапе становления организации и осуществляется в форме кредитования, стратегического инвестирования и т.д.;

- трудовые. Персонал формируется организацией исходя из корпоративных ценностей и целей. Система критериев включает уровень профессионального образования, опыт работы, достигнутые результаты в области профессиональной деятельности, личностные характеристики. Все это способствует созданию благоприятного климата в коллективе;

- административные. К внешним ресурсам следует отнести систему нормативно-правовых документов Министерств, регулирующих деятельность организации. Данные нормы призваны обеспечить безопасность предоставляемых услуг. Внутренние ресурсы представлены организационной структурой, уставом и другими нормами, контролирующими функционирование организации. Внутренние нормы разрабатываются для обеспечения постоянного развития организации во всех аспектах своей деятельности;

- информационные ресурсы определяются внутренней средой организации, которые включают в себя информацию о динамике посещения, финансовых результатах деятельности, текущей ситуации и др. Внешняя информация оказывает также значительное влияние на процесс управления развитием бизнеса спортивной организации и выражается в маркетинговых исследованиях рынка, анализе новых тенденций развития, изучении потребительских предпочтений и т.д.

Говоря об основных методах управления развитием бизнеса спортивных организаций спортивного характера предоставляемых услуг, можно выделить следующие группы:

- экономические методы управления включают в себя систему показателей, по которым производится контроль над соответствием результатов деятельности плану, а также материальные поощрения за достигнутые результаты;

- организационно-распорядительный метод включает совокупность приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.п. Они обеспечивают дисциплину и персональную ответственность каждого из работников;

- социально-психологический метод управления представляет собой механизм воздействия на людей через социально-психологические интересы. Результативность деятельности организации в значительной степени зависит от состава коллектива, созданной в ней психологической атмосферы, степени удовлетворения потребностей, взаимоотношений с руководством.

Механизм управления развитием спортивных организаций спортивного характера предоставляемых услуг представлен на рисунке 10.

Исходя из вышеприведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

- механизмы управления развитием во многом схожи у всех типов спортивных организаций;

- наибольшее отличие наблюдается в целях спортивных организаций, так как они специализируются на определенных услугах;

- спортивные организации зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг испытывают наибольшее воздействие на управление со стороны внешней среды, так как большинство является государственными. Распределение всех ресурсов носит централизованный характер. Деятельность регламентируется нормативными документами, что очень сильно ограничивает свободу действий;



Рисунок 10 - Механизм управления развитием спортивных организаций спортивного характера предоставляемых услуг

- спортивно-развлекательные организации в своей деятельности опираются как на внешние факторы, так и на внутренние. Функционирование подобных организаций строго контролируется нормативными документами для

обеспечения безопасности посетителей. Развитие данных организаций требует значительных финансовых ресурсов, что вынуждает прибегать к такому инструменту, как кредитование. Успешное развитие значительно зависит от качества и широты предоставляемых услуг;

- спортивные организации спортивного характера предоставляемых услуг вынуждены учитывать тенденции развития отрасли для успешного развития. Однако данные организации в наибольшей степени могут полагаться на внутренние ресурсы организации. В качестве примера можно привести развитие тренерского персонала, финансирование деятельности и т.д.

2.3 Анализ инструментов управления развитием бизнеса спортивных организаций

В данном параграфе представлен анализ основных инструментов управления развитием спортивных организаций.

Эффективное управление спортивной организацией способно принести лидерство на рынке. Правильное построение стратегии, бизнес-плана, организации и распределения обязанностей, финансового планирования и учетной документации, изучения рынка спорт-индустрии обеспечивают положительные результаты и повышение эффективности работы организации.

Выбор инструментов управления развитием спортивной организации должен опираться на ключевые факторы успеха организации и ее механизма управления. Следовательно, выделенные согласно классификации в работе группы спортивных организаций будут иметь различные сочетания инструментов управления развитием.

Основные инструменты управления развитием бизнеса спортивных организаций представлены в таблице 6.

Как видно из таблицы, инструменты представляют собой комплекс, охватывающий все стороны деятельности спортивной организации.

Таблица 6 - Инструменты управления развитием бизнеса спортивных организаций

Группа спортивных организаций	Ключевые факторы успеха	Группа инструментов
Спортивные организации зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг	Персонал	Развитие персонала
	Создание «клубной» атмосферы	Управление отношениями с клиентами, Стратегическое планирование
	Бренд	Миссия и видение, Маркетинг, Стратегическое планирование
	Спортивный маркетинг	Маркетинг
	Наличие дополнительных услуг	Анализ рыночных тенденций, Стратегии роста, Управление отношениями с клиентами
Спортивные организации спортивно-развлекательного характера предоставляемых услуг	Цена	Ценообразование
	Возможность функционирования в рамках основной деятельности круглый год	Стратегическое планирование, Стратегии роста
	Персонал	Развитие персонала
	Наличие дополнительных услуг	Автоматизация всех процессов, Анализ рыночных тенденций, Управление отношениями с клиентами
Спортивные организации спортивного характера предоставляемых услуг	Персонал	Развитие персонала
	Местоположение	Стратегическое планирование
	Цена	Ценообразование
	Наличие дополнительных услуг	Анализ рыночных тенденций, Управление отношениями с клиентами
	Наличие уникальных программ	Автоматизация всех процессов, Анализ рыночных тенденций, Маркетинг

Говоря о наборе инструментов управления развитием бизнеса спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг, следует упомянуть, что среди основных особенностей в механизме управления развития необходимо выделить цели, принципы и методы. Большинство подобных организаций государственные либо частно-государственные, так как именно они обеспечивают развитие спорта высших достижений. Главными целями у таких организаций являются вовлечение

населения в спорт и спортивные победы на международной арене. Следовательно, оказание платных услуг не является основным видом деятельности и, соответственно, источником дохода. Однако развитие бизнеса таких организаций является потенциально высоко прибыльным проектом.

В основу стратегии должны быть положены такие ключевые факторы успеха, как персонал создание «клубной» атмосферы, бренд, спортивный маркетинг и наличие дополнительных услуг.

Персонал спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера целесообразно рассматривать, выделив следующие группы:

- административный (руководители, специалисты экономического, бухгалтерского и других отделов);
- обслуживающий (обеспечение нужд клиентов, забота о чистоте зданий, исправности техники, сопровождение процессов работы);
- спортсмены, тренеры и иные спортивные специалисты.

Применение такого инструмента, как развитие персонала, должно учитывать специфику каждой выделенной выше группы персонала. Применительно к административной части персонала мероприятия должны быть направлены на формирование и совершенствование навыков управления организацией в условиях постоянно изменяющейся ситуации на рынке. В области обслуживающего персонала следует уделить внимание на сферу общения с клиентами для создания благоприятного стиля обслуживания. Спортсмены и тренерский штат – наиболее важный персонал данных организаций, так как именно их результаты работы определяют успех всей организации. В качестве направлений развития данной группы персонала выступают внедрение новейших достижений науки и техники в методику подготовки, применение современной экипировки и работа со специалистами смежных видов спорта. Перечисленные мероприятия повысят результаты спортсменов, создадут благоприятный имидж организации и обеспечат соответствие профессиональной компетенции руководителей и требуемым целям организации.

Создание «клубной» атмосферы обеспечат такие инструменты, как управление отношениями с клиентами, стратегическое планирование и маркетинг. Данные мероприятия должны увеличивать причастность клиента к организации, создавая у него осознание единства с ценностями организации. Подобный процесс начинается на стадии планирования создания организации (разработка миссии, целей и имиджа) и продолжается на всем протяжении деятельности организации с помощью управления отношениями с клиентами.

Бренд как фактор успеха обеспечивает высокую степень известности организации, что очень важно для спортивных организаций в области спорта высших достижений. В качестве примера можно привести Олимпийский комитет России, который после допинговых дисквалификаций спортсменов, значительно потерял доверие как высокопрофессиональная организация. Для поддержания положительного имиджа в основе деятельности должны быть положены миссия и видение, которые будут выступать в роли маятника.

Следующий инструмент управления развитием организации - спортивный маркетинг. Для развития методов маркетинговой деятельности спортивных сооружений существует схема стратегического маркетинга, учитывающая специфику услуг спортивно-оздоровительного характера и включающая пять блоков ключевых проблем, требующих решения (Таблица 7) [24].

Таблица 7 - Схема построения стратегии маркетинга спортивной организации

Маркетинговые проблемы	Направления решения маркетинговых проблем
I. Проблемы формирования пакета услуг	
Тип услуги по степени базовости	Основные (базовые) услуги
	Сопутствующие инфраструктурные услуги
	Сервисные услуги (дополнительные услуги)
Вид услуг по уровню вовлеченности потребителя в физическую активность	Связанные с активной спортивной деятельностью
	спортивно-зрелищные и др.
	Врачебно-физкультурная помощь и др.
	Культурно-массовые мероприятия (концерты и др.)

Продолжение таблицы 7

Маркетинговые проблемы	Направления решения маркетинговых проблем
Разнообразие ассортимента	По широте (максимально возможный спектр услуг)
	По полноте (максимизация уровня сервисности услуги)
	По степени соответствия запросам потребителей
	По использованию всех имеющихся у сооружения ресурсов
Приоритеты в отношении целевых потребителей	Отсутствие ограничивающих условий
	Стимулирование отдельных категорий потребителей
Объем и режим оказания услуг	Объем услуг (длительность программы занятий)
	График предоставления услуг
	Компенсации в случае неоказания услуг по вине исполнителя
Цены на услуги	Уровень цен
	Условия и формы оплаты
	Адаптация цен – скидки и скидочные программы
Коммуникативная деятельность	Целевые аудитории
	Каналы распространения информации (рекламы)
	Виды и бюджет рекламы
Проблемы организации продвижения и продаж	Посредники продвижения услуг
	Организация продвижения и продаж
	Стимулирование продаж услуг физической культуры и спорта
	Программы лояльности потребителей
Приоритеты в отношении персонала	Критерии выбора руководящего персонала
	Профессиональные приоритеты
	Программы внутреннего маркетинга (лояльность персонала)

Таким образом, спортивный маркетинг может использоваться самыми разными спортивными организациями для развития различных направлений деятельности.

Комплекс дополнительных услуг как фактор успешного развития бизнеса спортивных организаций может быть сформирован благодаря таким инструментам, как анализ рыночных тенденций, стратегия роста и управления отношениями с клиентами. Все перечисленные инструменты направлены на установление и реализацию различных потребностей клиентов с помощью непосредственного диалога, мониторинга и прогноза тенденций.

Дополнительные услуги способны принести значительные доходы, которые могут быть направлены на совершенствование подготовки спортсменов.

Спортивно-развлекательные организации специализируются на проведении активного досуга. Чаще подобные организации являются частными. Соответственно целями развития являются привлечение большего числа людей в спорт, внедрение новых технологий и услуг, обеспечение комфорта и безопасности.

Первым предложенным инструментом является ценообразование. От правильности установления цен во многом зависят рентабельность предприятия, его конкурентоспособность и многие другие финансовые показатели. Стратегия ценообразования обычно увязывается с долгосрочными целями спортивной организации. Чаще всего в настоящее время данные спортивные организации применяют способ ценообразования, основанный на спросе на услуги или на издержках.

Возможность функционирования в рамках основной деятельности круглый год является одним из важнейших факторов успеха спортивных организаций данного типа. Решением упомянутой проблемы может выступать разработка мероприятий на этапе стратегического планирования, направленных на обеспечение загрузки организации на протяжении всего года благодаря строительству бассейнов, крытых спортивных залов и других объектов. Функционирующие спортивные организации способны устранить дисбаланс загруженности при помощи разработки стратегий роста, включающих наиболее прибыльные проекты, аттракционы и др.

Персонал как фактор успеха спортивно-развлекательных организаций наиболее важен в рамках обслуживающего персонала. Администраторы, инструкторы и другие, непосредственно контактирующие с клиентами, создают атмосферу организации и определяют степень лояльности посетителей. Именно в связи с этим основное внимание должно быть направлено на постоянное совершенствование навыков общения с клиентами для создания благоприятного, доброжелательного имиджа организации. Также следует

предусмотреть алгоритм развития управленческого персонала, который будет способен обеспечить высокую эффективность деятельности организации. Все предложенные рекомендации возможно воплотить при помощи тренингов, дополнительного образования, курсов повышения квалификации и т.д.

Наличие дополнительных услуг у данных организаций, в отличие от спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг, в структуре поступлений денежных средств составляет значительно большую часть. Прежде всего это связано с досуговым характером данных организаций. Развитие дополнительных услуг возможно осуществить при помощи анализа тенденций отрасли, осуществляя его как на основе статистических данных, полученных вне организации, так и на основе собственных исследований потребностей своих клиентов. Обеспечение как можно большего соответствия организации потребностям клиентов, особенно в области побочных услуг, позволяет повысить эффективность организации. Развитию дополнительных услуг способствует внедрение наиболее современных технологий, обеспечивающих, например, автоматизацию процесса деятельности организации.

Спортивные организации спортивного характера предоставляемых услуг специализируются на проведении индивидуальных и групповых тренировок. Чаще подобные организации являются частными. Соответственно целями развития являются привлечение большего числа людей в спорт, внедрение новых технологий и услуг, обеспечение комфорта и безопасности.

Инструменты управления развитием должны быть направлены на персонал, местоположение, цену, наличие дополнительных услуг и уникальных программ.

Первым будет рассмотрен персонал. Наибольшее значение имеет такая группа, как тренеры клуба. Поэтому их постоянное развитие и совершенствование необходимо для успешной деятельности организации. Развитие может осуществляться при помощи повышения квалификации, тренингов, сотрудничества с профессиональными спортсменами и т.д.

Местоположение организаций данного является одним из ключевых факторов успеха. Однако данный фактор может учитываться только до реализации проекта на стадии его планирования. Стратегия должна включать исчерпывающее обоснование выбора места для обеспечения достижения поставленных показателей функционирования.

Цена также является одним из критериев выбора клуба. Поэтому система ценообразования должна учитывать уровень доходов потенциальных клиентов и иметь разнообразные клубные карты. Расширенный спектр абонементов способен привлечь дополнительное число клиентов.

Формирование спектра дополнительных услуг возможно на основе управления отношениями с клиентами. Также такой инструмент, как анализ рыночных тенденций предполагает непрерывающийся мониторинг тенденций развития отрасли. Данный инструмент близок к стратегии роста, которая заставляет постоянно совершенствоваться, искать новые возможности.

Наличие уникальных программ создает неповторимый образ организации в сознании клиентов. Одним из инструментов может выступать автоматизация процессов деятельности организации, так как потенциал внедрения новейших технологий весьма велик.

Ниже представлены некоторые современные и эффективные бизнес-инструменты, обеспечивающие автоматизацию процессов и экономию времени:

- iPad вместо кассы. Громоздкие рабочие места кассиров и сама аппаратура занимают много места и технически быстро устаревают. Даже с точки зрения законодательства: в частности, с 1 июля 2017 года в силу вступил закон «Об онлайн-кассах», который обязывает модернизировать старые кассовые аппараты или переходить на инновационные решения с постоянным доступом к сети Интернет. Польза - оптимизация площади рабочего места, использование современных технологий и комфортный интерфейс;

- единый кабинет для управления персоналом и постановки задач: в Trello можно как сформировать рабочий график всей команды, так и персонально обратиться к каждому подчиненному лично, просто отправив ему

уведомление на его смартфон. Польза - повышение эффективности взаимодействия с персоналом, оптимизация планирования задач организации и экономия времени на коммуникации с каждым сотрудником;

- приложения для тренировок. Хорошие тренеры всегда сильно загружены и работают с десятками клиентов в день, не имея порой даже выходных. В таких условиях приложение, которое быстро подскажет пару дополнительных упражнений или поможет без калькулятора рассчитать индекс массы тела, будет весьма кстати. Польза - повышение качества персональных тренировок, повышение доверия клиентов;

- продвижение в социальных сетях. Потенциальные клиенты — активные пользователи социальных сетей, поэтому для их привлечения следует использовать не только телефонные звонки, SMS и печатную рекламу, но и задействовать SMM (social media marketing). Польза - автоматизация работы с социальными сетями, отсутствие необходимости в SMM- и дизайн-подрядчиках, определение долгосрочной стратегии ведения групп, наличие продвинутых функций для организации продаж;

- работа с отзывами. Для контроля реакций существуют системы мониторинга — программы, которые автоматически сканируют сайты и социальные сети и формируют отчеты со ссылками на все отзывы об организации. Например, сервис Brand Analytics позволяет в реальном времени получать уведомления о новых отзывах клиентов и тут же с ними работать. Причем программу можно настроить как на название клуба, так и конкретно на имена тренеров и администраторов;

- конфигурация 1С: Фитнес. Рабочий стол администратора позволяет быстро и удобно добавлять в базу новых клиентов, осуществлять продажи, а также фиксировать посещения клиентов. С помощью раздела Расписание занятий появляется возможность составления и оперативного корректирования расписания групповых тренировок спортивной организации. Раздел Предварительная запись позволяет осуществить запись клиентов на персональные и групповые тренировки клуба заблаговременно.

Конфигурацией 1С: Фитнес предусмотрены все необходимые инструменты для эффективной работы и управления абонементом клиентов. В разделе "Персонал" пользователь программы, обладающий необходимыми полномочиями, может получить доступ ко всем функциональным возможностям программы, связанными с управлением персоналом спортивной организации.

В разделе "Финансы" можно:

- 1) регистрировать используемые в фитнес-центре кассы и терминалы;
- 2) проводить внесение и перемещение денежных средств;
- 3) проводить операции по безналичному расчету (поступление на счет, списание со счета);
- 4) регистрировать договоры эквайринга и операции с платежными картами;
- 5) формировать отчеты по остаткам и движению денежных средств, отчет о прибыли.

В разделе "Запасы" можно получить доступ ко всем справочникам и документам, связанными с учетом товаров и материалов на складе спортивной организации. Интерфейс "Фитнес бар" предназначен для барменов и других сотрудников кафе, осуществляющих продажу блюд и напитков клиентам фитнес - клуба.

Данное ПО позволяет детально анализировать работу и нагрузку персонала организации. Руководство спортивной организации получает детальную информацию о том, какие секции и абонементы пользуются спросом, что позволяет эффективно планировать развитие организации. Работа с системой минимизирует работу административного персонала, экономя кадровые ресурсы. А клиенты получают качественное и оперативное обслуживание.

Представленные выше современные технологические инструменты управления спортивными организациями направлены на повышение

эффективности ее деятельности и, соответственно, обслуживания клиентов в разных аспектах:

- ускорение процесса оплаты (внедрение электронных касс);
- помощь в тренировках (приложения для смартфонов);
- оптимизация работы тренеров и др.

Исходя из произведенного анализа инструментов управления развитием спортивных организаций, можно сделать следующие выводы:

- инструменты управления развитием охватывают все стороны деятельности организации и применение тех или иных инструментов зависит от множества факторов;

- инструменты управления развитием спортивных организаций зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг: развитие персонала, управление отношениями с клиентами, миссия и видение, маркетинг, стратегическое планирование;

- инструменты управления развитием спортивных организаций спортивно-развлекательного характера: ценообразование, анализ рыночных тенденций, стратегии роста, стратегическое планирование;

- инструменты управления развитием спортивных организаций спортивного характера предоставляемых услуг: ценообразование, автоматизация всех процессов, анализ рыночных тенденций, управление отношениями с клиентами, развитие персонала, маркетинг.

3 Совершенствование процесса управления развитием бизнеса КГАУ РЦСП «Академии биатлона»

3.1 Позиционирование КГАУ РЦСП «Академии биатлона» на рынке спортивных услуг г. Красноярска

В данном параграфе представлен анализ деятельности спортивной организации зрелищно-развлекательного характера предоставляемых услуг. В

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования были достигнуты поставленные цели и задачи.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты сущности процесса управления развитием спортивных организаций на основании анализа существующих научных исследований. Также были сформулированы особенности процесса управления развитием спортивных организаций в силу специфики их деятельности, и разработана классификация спортивных организаций, позволяющая отражать главные отличительные черты. И для комплексного понимания проблемы были проанализированы тенденции развития отрасли спортивных услуг.

Вторая глава отражает результаты методологического исследования инструментов управления развитием бизнеса спортивных организаций. Было выявлено, что существующая методология не учитывает особенности спортивных организаций, что является препятствием на пути разработки успешной стратегии развития. Данная проблема была решена благодаря выделению ключевых факторов успеха и формированию набора инструментов для их совершенствования. Предложенная методика способна повысить эффективность деятельности организации.

В третьей главе сформулированы предложения направленные на совершенствование использования инструментов управления развитием спортивных организаций на примере КГАУ РЦСП «Академии биатлона». На основании представленного анализа было выявлено, что организация обладала многими сильными сторонами, однако нуждалась в дополнительном финансировании. В ходе работы работы был разработан комплекс мероприятий, направленных на развитие бизнеса организации и проведена оценка эффективности данных мероприятий. Полученные данные свидетельствуют о том, что предложенные мероприятия являются эффективными и способствуют решению финансовых проблем организации. Также это доказывает, что фокусирование усилий спортивной организации на развитие ключевых

факторов успеха, согласно разработанной в ходе работы классификации, позволяет обеспечить усиление позиций организации и соответственно ее финансовое состояние.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 4 декабря 2007 № 329-ФЗ
- 2 Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 11.07.2011г. №200-ФЗ.
- 3 Финансовая отчетность КГАУ РЦСП «Академии биатлона» за 2016-17 гг.
- 4 Финансовая отчетность сети фитнес-клубов «Колизей» за 2016-17 гг.
- 5 Финансовая отчетность фитнес-клуба «Red» за 2016-17 гг.
- 6 Положение о проведение городского праздника «Дня физкультурника» 2017 года
- 7 Положение о проведение и результатах городского праздника «Гонка героев» 2017 года
- 8 Агеевец В.У. Экономика физической культуры и спорта: Учебное пособие / В.У.Агеевец - СПб.: СПбГАФК им. П.Ф.Лесгафта, 2016.-319 с.
- 9 Агеевец Б.У. Экономическое образование в физкультурном вузе: проблемы и пути решения / Б.У. Агеевец –М, 2013.-109 с.
- 10 Алешин В.В. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах / В.В. Алешин -М.: Спорт, 2010.-№2.-12-15 с.
- 11 Алешин В.В. Олимпийский комплекс «Лужники»: менеджмент, маркетинг и экономика / В.В. Алешин - М., 2014 г.-269 с.
- 12 Алёшин В.В. Экономический механизм в сфере физической культуры и спорта в условиях перехода к рынку: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. / В.В.Алёшин – М., 2015.- 21с.
- 13 Баринов Ю.В. Методы и инструменты реорганизации структуры управления предприятием / Ю.В. Баринов – 2016 // Концепт. – 2016, №7. – С. 25-34.
- 14 Бауэр Ю. Показатели развития физкультурно-оздоровительной и спортивной работы и деятельности спортивных школ всех видов и типов

- в субъектах Российской Федерации / Ю. Бауэр - Учебно-методическое пособие. М., 2013.-258 с.
- 15 Бережнов Г.В. Инструменты для роста / Г.В. Бережнов // Российское предпринимательство. – 2016 год, №21. – С. 64-71
- 16 Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов / В.И.Бобыкин // М.- 2016. -174 с.
- 17 Боген М.М. Структура и функции современного спорта / М.М. Боген – 2012г. - 71 с.
- 18 Борисенко М.Ю. Бенчмаркетинг как современный инструмент управления предприятием / М.Ю.Борисенко – 2013 // Маркетинг. – 2013 год, №3. – С.24-30.
- 19 Братановский С.Н. Организационно-правовые проблемы управления физической культурой и спортом в условиях рынка / С.Н. Братановский – Саратов.- 2013г.-146 с.
- 20 Брянцева Л.В. Инструменты управления бизнес-развитием перерабатывающих организаций агропромышленного комплекса / Л.В. Брянцева – 2016 // Экономические науки. – 2016 год, № 48. – С.74-89.
- 21 Вакалова Л.Г. Экономика физической культуры и спорта: Учебно-методическое пособие / Л.Г. Вакалова - Краснодар: КГУФКСТ, 2015.- 115 с.
- 22 Волков Н.И. Рекорды выносливости: прошлое, настоящее, будущее / Н.И. Волков - Теор. и практ. физ. культ.- 2014.-№ 10.-21-25 с.
- 23 Воронин С.Э. Организационно-правовые формы физкультурных организаций в современных условиях / С.Э.Воронин - Теория и практика физической культуры.-2015. - №4. - с. 14-15.
- 24 Галкин В.В. Экономика физической культуры и спорта: Учебное пособие / В.В.Галкин – Воронеж: МАЭиП, 2014.-158 с.
- 25 Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес / В.В.Галкин –М.: КНОРУС, 2016.-94 с.

- 26 Глухова Т.В. Совершенствование инструментов управления информационными ресурсами предприятия / Т.В. Глухова -2015 // Мир науки и образования. – 2015 год, №4. – С. 16-24.
- 27 Гордин В.Э. Спонсорство инструмент маркетинговой стратегии коммерческих организаций / В.Э.Гордин - Известия СПбГУЭФ. - 2014.- №4.- с. 84-85.
- 28 Горшков В.Е. Управление физической культурой и спортом в современных условиях / В.Е. Горшков - Учебное пособие -М:МОГИФК, 2015.-208 с.
- 29 Горшков В.Е. Экономика физической культуры и спорта / В.Е. Горшков- Учебное пособие. М:МОГИФК, 2015.-195 с.
- 30 Дробышевская Л.Н. Современные инструменты управления изменениями на предприятии / Л.Н. Дробышевская – 2017 // Российское предпринимательство. – 2017 год, №4. – С. 54-72.
- 31 Ефимов В.К. Управление в сфере физической культуры и спорта / Ефимов В.К. - Учебное пособие. М, 2016.-317 С.
- 32 Ефремова М.В. Анализ российского рынка услуг фитнес-услуг / М.В. Ефремова – 2015 // Экономический анализ: теория и практика. – 2015 год, №21. – С. 21-34.
- 33 Жестянников Л.В. Современная концепция маркетинга услуг в сфере физической культуры и спорта / Л.В. Жестянников - Препринт. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015.-254 с.
- 34 Жестянников Л.В. Социально-экономическое управление деятельностью организаций физической культуры и спорта / Л.В. Жестянников - Препринт. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013.- 321 с.
- 35 Жестянников Л.В. Стратегия продвижения услуг в управлении маркетингом спортивной организации / Л.В. Жестянников - СПб.: СПбГАФК им. П.Ф.Лесгафта, 2015.- 75 с.

- 36 Жестяников Л.В. Экономическое регулирование системы физической культуры и спорта: опыт и перспективы развития / Л.В. Жестяников – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015.-267 с.
- 37 Зинковский А.И. Имитационные модели и маркетинг в управлении физической культурой / Зинковский А.И. - СПб., 2013.-269 с.
- 38 Золотов М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / М.И. Золотов, – М.: Издательский центр «Академия», 2014.-361 с.
- 39 Золотов М.И. Экономика массового спорта: учебное пособие / М.И. Золотов –М.: Физическая культура, 2016.-319 с.
- 40 Зубарев Ю.А. Методологические программы в экономике / Ю.А.Зубарев - Волгоград: ВГАФК, 2015.-207 с.
- 41 Зубарев Ю.А. Социально-экономические факторы повышения эффективности работы спортивных организаций / Ю.А.Зубарев - Волгоград: ВГАФК, 2015.-286 с.
- 42 Зубарев Ю.А. Финансовый менеджмент спортивных организаций. Учебное пособие / Ю.А.Зубарев – Волгоград: ВГАФК, 2016.-234 с.
- 43 Искусство зарабатывать на спорте и для спорта / Спорт-маркетинг. 2016. - № 1. - с.27-31.
- 44 Кабанов С.В. Управление развитием организации на основе системного подхода / С.В. Кабанов // Известия ИГЭА. – 2016 год, №5. – С. 45-47.
- 45 Какузин В.А. Спортивное предпринимательство / В.А. Какузин– Малаховка: МОГИФК, 2014.-167 с.
- 46 Камынин В.А. Устойчивое развитие компании: трактовка, методы и модели / В.А. Камынин – 2017 // Российское предпринимательство. – 2017 год, №4. – С. 154-172.
- 47 Кашинова Н.Э. Идентификация и классификация рисков как инструменты управления рисками в антикризисном управлении современным предприятием / Н.Э.Кашинова – 2014 // Концепт. – 2014, №5. – С. 41-48.

- 48 Киварина М.В. Взаимодействие власти и бизнеса в индустрии спорта / М.В. Киварина – 2016 // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016 год, №3. – С. – 45-49.
- 49 Кольцова О.В. Аутсорсинг бизнес-процессов как инструмент управления / О.В.Кольцова – 2015 // Социально-экономические явления и процессы. – 2015 год, №4. – С. 45-51.
- 50 Кореневский С.А. Физическая культура и спорт в условиях рыночных отношений: Учебное пособие / С.А. Кореневский - Смоленск, 2016.-173 с.
- 51 Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ./общ. ред. вступ. ст.
- 52 Крымов С.М. Гудвилл как инструмент управления стоимостью компаний / С.М. Крымов – 2013 // Вестник ЮУрГУ. – 2014, №26. – С. 31-39.
- 53 Кузин В.В. Спонсорство в спорте / В.В. Кузин - М.: РГАФК, 2014.-126 с.
- 54 Кузин В. В. Многоуровневая подготовка спортивных кадров за рубежом: Концептуальные основы, опыт организации и содержание подготовки специалистов / В. В. Кузин - М., 2016.-207 с.
- 55 Кузьмак Б.С. Социально-экономические проблемы физической культуры и спорта / Б.С. Кузьмак – М.: ФКиС, 2015.-164 с.
- 56 Кутепов М.Е. Менеджмент в зарубежном спорте: Курс лекций / М.Е. Кутепов - М: ГЦОЛИФК, 2012.-234с.
- 57 Кутепов М.Е. Физкультурно-спортивный клуб: технология создания и лицензирования деятельности: Учебно-методическое пособие / М.Е. Кутепов - М., 2015.-319 с.
- 58 Ларин А.С. Влияние инновационных технологий на спортивный бизнес / А.С. Ларин – 2014 // Креативная экономика. – 2014 год, №6. – С. 84-96.
- 59 Леднев В.А. Индустрия спорта как арена конкурентной борьбы / В.А. Леднев– 2015 // Науковедение. – 2015, №6. – С.61-69.
- 60 Малинин А.Б. Финансирование работы спортивных школ / А.Б. Малинин -М.: ГЦО-ЛИФК, 2014.-367 с.
- 61 Маркова В.Д. Маркетинг услуг / В.Д.Маркова - М.: Финансы и статистика, 2016.-341 с.

- 62 Милехина О.В. Драйверы успеха в бизнесе / О.В. Милехина – 2017 // Российское предпринимательство. – 2017 год, №11. – С. 112-124.
- 63 Мяконьков В.Б. Социальная психология в спорте. Монография / В.Б. Мяконьков - СПб.: ГАФК, 2015.-31 с.
- 64 Нечеухина Н.С. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н.С. Нечеухина – 2015 // Известия УрГЭУ. – 2015, №26. – С.103-109.
- 65 Новокрещенов В.В. Управление физической культуры и спорта: правовые и организационные основы взаимодействия / В.В. Новокрещенов–Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2016.-61 с.
- 66 Переверзин И.И. Предпринимательство и бизнес в спорте / И.И. Переверзин - М., 2013.-218 с.
- 67 Полозова А.Н. Инструменты управления развитием промышленных организаций / А.Н.Полозова – 2014 // Российское предпринимательство. – 2014 год, №7. – С. 38-43.
- 68 Попов А.Н. Власть менеджера в рыночных условиях хозяйствования: Учебное пособие / А.Н. Попов – Екатеринбург: УрГЭУ, 2014.- 197 с.
- 69 Попов А.Н. Экономика спорта: Учебное пособие / А.Н.Попов – Челябинск: УралГАФК, 2014.-267 с.
- 70 Разживин О.А. Экономика и спортивный бизнес / О.А. Разживин – 2016 // Концепт. – 2016, №9. – С. 35-42.
- 71 Российская спортивная индустрия: пути выхода их кризиса /Финансист. - 2014. №12. - с.20-23.
- 72 Саидова М.Х. Государственно-частное партнерство в сфере физической культуры и спорта / М.Х.Саидова– 2015 // Известия УрГЭУ. – 2015, №24. – С.85-91.
- 73 Свиридов А.С. Новые инструменты управления развитием процессов социализации бизнеса / А.С.Свиридов – 2015 // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015 год, № 66. – С. 12-18.
- 74 Спонсоринг должен стать активным / Спорт-маркетинг, 2014. - №2. — с.13-19.

- 75 Средства массовой информации и коммерциализация в спорте / Спорт для всех. - 2015.-№1.-с.49.
- 76 Татаринцев А.Н. Перспективы развития российского рынка фитнес-услуг / А.Н. Татаринцев – 2016 // Социально-экономические явления и процессы. – 2016 год, №12. – С. 34-41.
- 77 Уловистова Н.В. Нормативно-правовое регулирование в сфере физической культуры и спорта / Н.В. Уловистова –М.: Советский спорт, 2014.-18 с.
- 78 Фарелли Ф. Связующий маркетинг в индустрии спорта / Ф.Фарелли – Маркетинг, 2016. - №2. - с.57-69.
- 79 Физическая культура и спорт в условиях рынка: проблемы управления, экономики, предпринимательства и права / Спорт-маркетинг, 2014 - №1. — с.13-19.
- 80 Черепов В.А. Проблемы менеджмента в сфере физической культуры и спорта: Учебное пособие / В.А. Черепов - СПб.: СПбГАФК им. П.Ф.Лесгафта, 2014.-269 с.
- 81 Черепов В.А. Спортивный менеджер / В.А.Черепов – СПб.: ГАФК, 2014.- 31 с.
- 82 Черепов В.А. Социально-психологические основы управления в спорте: Учебное пособие / В.А.Черепов - СПб.ГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 2016.- 246 с.
- 83 Шинкевич А.И. Экономическое содержание инфраструктуры сферы спортивных услуг / А.И. Шинкевич – 2017 // Российское предпринимательство. – 2017 год, №8. – С. 101-109.
- 84 Шитова Н.А. Экономика физической культуры и спорта / Н.А. Шитова – Омск: СибГАФК, 2016.-245 с.
- 85 5 простых инструментов для управления фитнес-клубом [Электронный ресурс], - Режим доступа: <https://bbf.ru/magazine/21/7124/>
- 86 Бизнес – план фитнес клуба [Электронный ресурс], - Режим доступа: [//www.masterplans.ru/biznes-plan-fitness.html#gRCVzHUNZovMYFqy.99](http://www.masterplans.ru/biznes-plan-fitness.html#gRCVzHUNZovMYFqy.99)

- 87 Бизнес – план фитнес - клуба от специалистов с историей успеха [Электронный ресурс], - Режим доступа: www.masterplans.ru/biznes-plan-fitness.html
- 88 Влияние различных факторов на успешность фитнеса как бизнеса. Как построить успешный фитнес-клуб [Электронный ресурс], - Режим доступа: <https://fitnessexpert.com/journal/vliyanie-razlichnyh-faktorov-na-uspeshnost-fitnesa-kak-biznesa-kak-postroit-uspeshnyy-fitness>
- 89 Все о управлении фитнес клубом. Что нужно знать владельцу и менеджеру для достижения высоких финансовых результатов [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://www.trn.ua/articles/10138/>
- 90 Инструменты стратегического анализа [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://corpsys.ru/articles/strategy/tools.aspx>
- 91 Инструменты управления [Электронный ресурс], - Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5429879/page:27/>
- 92 Инструменты управления развитием предприятия [Электронный ресурс], - Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/792>
- 93 Инструменты управления экономическим развитием региона [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/RegionEconomic/regionalnayaekonomikaС.shtml>
- 94 Как успешно распоряжаться ресурсами фитнес-клуба [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://www.mfitness.ru/press-center/publikatsii/kak-uspeshno-rasporyazhatsya-resursami-fitness-kluba-promeshchenie/>
- 95 Классификация организаций системы физической культуры и спорта [Электронный ресурс], - Режим доступа: http://studopedia.ru/7_57009_klassifikatsiya-organizatsiy-sistemi-fizicheskoy-kulturi-i-sporta.html
- 96 Красивое решение для красивого бизнеса: эффективное управление потоком клиентов в фитнес клубе с 1С Фитнес и СКУД [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://efsol.ru/articles/automation-fitness.html>

- 97 Лучшие инструменты управления компанией [Электронный ресурс], - Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml
- 98 Лучшие инструменты управления фитнес-клубом [Электронный ресурс], - Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml
- 99 Механизм управления предприятием [Электронный ресурс], - Режим доступа: https://studme.org/1849051122952/ekonomika/mehanizm_upravleniya_predpriyatiem
- 100 Механизм управления предприятием [Электронный ресурс], - Режим доступа: <https://studopedia.org/1-33224.html>
- 101 Основные направления социально-экономического развития [Электронный ресурс], - Режим доступа: <https://www.intuit.ru/studies/courses/3624/866/lecture/31850>
- 102 Построим фитнес клуб? [Электронный ресурс], - Режим доступа: http://www.fitness-express.ru/articles/articles_16.html
- 103 Спортивная организация – особенности и характерные признаки [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://www.magma-team.ru/biblioteka/biblioteka/stati-po-fizicheskoi-kulture-i-sportu/sportivnaia-organizatsiia-%E2%80%93-osobennosti-i-kharakternye-priznaki>
- 104 Спортивный менеджмент. Принципы, функции, методы управления [Электронный ресурс], - Режим доступа: http://zapiski-o-sporte.blogspot.ru/2014/02/blog-post_1875.html
- 105 Союз биатлонистов России: Рейтинг спортсменов [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://base.biathlonrus.com/rating>
- 106 ТОП 50 Действий, Которые Должен Делать Фитнес Управляющий [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://consultingforfitness.ru/top50/>
- 107 Факторы успеха фитнес – клуба [Электронный ресурс], - Режим доступа: www.e-executive.ru

- 108 Управление организационным развитием бизнеса [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/2436.htm>
- 109 Сайт «Академии биатлона» [Электронный ресурс], - Режим доступа: <http://akademiabiatlona-krsk.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Дорожная карта предложенных мероприятий по развитию бизнеса КГАУ

РЦСП «Академия биатлона»

Наименование мероприятия	Срок реализации	Кол-во участников	Ожидаемый результат
Тренинги	01.08.2018г. 01.12.2018г.	17	Приобретение знаний по мотивации персонала, управлению финансами
Курсы повышения квалификации	01.10.2018г.	5	Повышение квалификационного уровня руководителей
Внедрение научных достижений в процесс подготовки спортсменов (определение пульсовых зон, уровня координации, время реакции)	2018г.	150	Разработка эффективного плана подготовки спортсменов
Обеспечение спортсменов современным инвентарем (лыжи, оружие, патроны, спортивная форма и т.д.)	2018-2019гг.	30	Повышение результатов спортсменов
Взаимодействие со специалистами смежных видов спорта	2018 г.	20	Обогащение теоретической и практической частей подготовки спортсменов для повышения результатов
Анонсирование соревнований на телеканалах (Чемпионат России)	С 01.10.2018	8	Увеличение числа посетителей
Трансляция видео-роликов на экранах города	С 01.08.2018	10	Повышение узнаваемости и посещаемости организации
Рассылка e-mail о предстоящих соревнованиях	С 01.08.2018	3	Повышение посещаемости организации
Вручение сувениров на соревнованиях (Чемпионат России)	С 01.10.2018	10	Увеличение числа посетителей
Создание кабинета с компьютером, принтером и другой необходимой офисной техникой для посетителей	01.08.2018	12	Увеличение доходов благодаря предоставлению дополнительных услуг
Организация групповых занятия по фитнесу, йоге и др.	01.08.2018	4	Увеличение доходов благодаря предоставлению дополнительных услуг
Организация массажного и косметологического кабинета	01.08.2018	6	Увеличение доходов благодаря предоставлению дополнительных услуг