НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет Индустрии спорта

Направление 38.03.02 Менеджмент **Кафедра** СМ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Разработка стратегии развития спортивного клуба по виду спорта спортивная гимнастика на примере спортивного клуба «Динамика»

Обучающийся ***Самойлов Александр Александрович*** 
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Заведующий кафедрой _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Индустрии спорта

Университета «Синергия»

_____ А.А. Ожгихина

«12» января 2023 г.

ЗАДАНИЕ

на ВКР обучающегося

Самойлову Александру Александровичу

(Ф.И.О. обучающегося полностью)

1. **Тема ВКР:** «Разработка стратегии развития спортивного клуба по виду спорта спортивная гимнастика на примере спортивного клуба «Динамика»
2. **Структура ВКР:**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты формирования стратегии спортивного клуба

1.1. История развития индустрии спорта

1.2. Понятие, виды и характеристика стратегий развития организаций

1.3. Этапы разработки стратегии развития спортивного клуба

Глава 2. Анализ стратегии развития спортивного клуба на примере СК «Динамика»

2.1. Общая характеристика спортивного клуба

2.2. Анализ системы управления спортивного клуба

2.3. Анализ текущей деятельности спортивного клуба

Глава 3. Предложения по разработке стратегии развития спортивного клуба на примере СК «Динамика»

3.1. Предложения по разработке/обновлению стратегии развития спортивного клуба

3.2. Предложения по улучшению деятельности спортивного клуба

3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..……3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО КЛУБА……..…….7

1.1. История развития индустрии спортивной гимнастики……..…..7

1.3. Понятие, виды и характеристика стратегий развития организаций…….….9

1.3. Этапы разработки стратегии развития спортивного клуба…….14

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО КЛУБА НА ПРИМЕРЕ СК «ДИНАМИКА»…….……19

2.1. Общая характеристика спортивного клуба……..19

2.2. Анализ системы управления спортивного клуба….……29

2.3. Анализ текущей деятельности спортивного клуба…….38

Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО КЛУБА НА ПРИМЕРЕ СК «ДИНАМИКА»……45

3.1. Предложения по разработке/обновлению стратегии развития спортивного клуба…….……45

3.2. Предложения по улучшению деятельности спортивного клуба.48

3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций……..49

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..57

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……60

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящего исследования состоит в том, что за последние несколько лет система частных спортивных клубов в России пережила сразу несколько небывалых ранее шоков, которые оказали мощнейшее воздействие на основы их существования. Речь идет о пандемии коронавирусной инфекции, а после о резком осложнении международных политических отношений и санкциях.

Такое развитие событий вывело на первый план целостность и жизнеспособность стратегий развития спортивных клубов. Ведь именно реакция на кризисы является одним из главных содержательных смыслов стратегического планирования в спорте. Крепкие и грамотно составленные стратегии могут помочь с меньшими потерями пережить сокращение финансирования, изменение графика турниров, отток зрительского интереса и другие симптомы кризисного периода.

Особенно это характерно для таких спортивных клубов, которые не работают в рейтинговых видах спорта, вроде хоккея или футбола и не с действующей спортивной элитой, а с молодыми спортсменами. Типичный пример – спортивная гимнастика.

Вид спорта, популярность которого сильно зависит от того, насколько российские спортсмены представлены на международных соревнованиях. Соответственно, сейчас многие родители считают нецелесообразным отдавать своих детей в спортивную гимнастику, выбирая другие виды спорта.

Все перечисленные факторы выводят на первый план работу менеджмента спортивной организации, который должен выстроить грамотную и работающую систему по преодолению всех перечисленных выше трудностей.

В связи со всем перечисленным выше, исследование данной тематики является особенно актуальным.

Степень изученности данного вопроса не может быть оценена однозначно. С одной стороны, существует множество научных работ, посвященных исследованию стратегического менеджмента в спортивных организациях. В этом отношении, в первую очередь, следует выделить Й.Блэкшоу[1], А.Злобин[2], Д.Дэвиса[3], В.Леднева[4], С.Миронова[5] и многих других специалистов.

С другой стороны, современная индустрия спорта развивается чрезвычайно стремительно. Постоянно реализуются новые и новые практические кейсы, а также каждый год публикуются все новые исследования, которые обновляют научные подходы к изучаемому вопросу и расширяют горизонт представлений он ем.

Такое положение требует от исследователей этой тематики постоянной актуализации своих научных подходов в соответствие с требованиями времени, а научных работ по теме настоящего исследования, которые были бы актуальны по состоянию на 2023 год, на сегодняшний день, явно недостаточно.

Целью настоящего исследования является изучение формирования и реализации стратегии спортивного клуба на примере СК «Динамика» (г.Санкт-Петербург).

---

[1] Блэкшоу Йен С. Спортивный маркетинг соглашений: юридические, фискальные и практические аспекты. – Asser press; Springer, 2022. – 516 с.

[2] Злобин А. Е. Анализ эффективности инвестиций и оценка рисков в системе спортивного менеджмента / А. Е. Злобин // В кн.: Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития российской спортивной науки», посвященный 75-летию ВНИИФК. – ВНИИФК, 2008. – С. 40–42.

[3] Девис Джон А. Эффект Олимпийских игр. Как спортивный маркетинг создает сильные бренды. – 2-е издание, исправленное и дополненное: пер. с англ. / Джон А. Девис. – М: ООО «Издательство «Рид Медиа», 2013. – 384 с.

[4] Леднев В. А. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки / В. А. Леднев, И. В. Солнцев // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – Т. 12. – № 3. – С. 252-261.

[5] Миронова С. В. Экономические аспекты взаимодействия государства и спортивных организаций / С. В. Миронова // Федеральный справочник. Специальный выпуск «Спорт России». – М.: Центр стратегического партнерства, 2020. – С. 119–122.

Для того, чтобы поставленная цель была достигнута, нужно решить следующие задачи:

- Изучить научные работы отечественных и зарубежных авторов по теме исследования и смежным тематикам;

- Проанализировать историю развития спортивной гимнастики;

- Исследовать понятие, виды, характеристики основных спортивных стратегий, а также стадии их разработки;

- Проанализировать стратегию спортивного развития СК «Динамика», включая базовые сведения о состоянии клуба, его систему управления и особенности текущей деятельности;

- Разработать предложения по повышению эффективности реализации стратегии развития спортивного клуба «Динамика» и оценить их эффективность.

Объектом настоящего исследования является стратегическое планирование в спорте.

Предметом настоящего исследования является разработка и оценка эффективности предложений по повышению эффективности реализации стратегии развития спортивного клуба на примере СК «Динамика» (Санкт-Петербург).

Теоретическую базу настоящего исследования составили научные работы отечественных и зарубежных авторов по теме исследования и смежным тематикам, а также монография, материалы профильных периодических изданий и средств массовой информации и документы СК «Динамика».

Теоретическая значимость настоящего исследования заключается в том, что оно актуализирует научные подходы к изучаемому вопросу по состоянию на 2023 год.

Практическая значимость настоящего исследования состоит в том, что оно может быть использовано в качестве методического пособия для авторов,

которые пишут научные работы по теме исследования и смежным тематикам, а также для практикующих менеджеров, работающих в спортивной отрасли.

По своей структуре настоящее исследование состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Первая глава рассказывает о теоретических основах формирования стратегии спортивного клуба, а также об инструментах, при помощи которых таковое формирование происходит.

Вторая глава рассказывает об устройстве СК «Динамика», а также об основных аспектах реализации стратегии в этом спортивном клубе, в том числе., текущей деятельности и особенностях устройства управления

Третья глава содержит авторский комплекс предложений для повышения эффективности реализации стратегии развития спортивного клуба «Динамика (г.Санкт-Петербург).

Основные выводы приведены в заключение.

Список использованных источников насчитывает 50 позиций.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО КЛУБА

1.1. История развития индустрии спортивной гимнастики

Спортивная гимнастика – это вид спорта, который включает в себя соревнования на гимнастических снарядах, в опорных прыжках и вольных упражнениях. В современной программе спортивной гимнастики различаются соревнования у мужчин и у женщин.

Женщины соревнуются на разновысотных брусьях, бревне, в опорных прыжках и в вольных упражнениях.

Мужчины соревнуются в вольных упражнениях, опорных прыжках, на коне, кольцах, параллельных брусьях и перекладине.

Гимнастика, как вид спорта берет свое начало еще из античности, гимнастические упражнения были известны как древним грекам и римлянам, так и древним восточным цивилизациям. Имеются разнообразные сведения о том, что системы гимнастических упражнений применялись народами Африки и Ближнего Востока.

В частности, конь, как гимнастический снаряд, имеет очень древнюю историю. С его помощью осваивали верховую езду, а также повышали гибкость тела воины древних цивилизаций, в частности, гимнастика относилась к элементам подготовки спортсменов к участию в Олимпийских играх[6].

Также отметим, что в античных цивилизациях – Древнем Риме и Древней Греции – гимнастика была просто системой подготовки и поддержания физической формы бойцов, в то время как в восточных цивилизациях гимнастика имела тесную связь с духовными и эзотерическими учениями.

---

[6] Починкин А. В. Становление и развитие профессионального коммерческого спорта в России / А. В. Починкин. – М.: Советский спорт, 2016. – 63 с.

В силу того, что Олимпийские игры древности были посвящением языческим богам, в 393 году эти соревнования, в том числе и гимнастика были запрещены, поскольку согласно христианской догматике они оказывали отрицательное моральное влияние на молодежь[7].

Следующим значимым этапом развития гимнастики следует считать начало XVII века, когда в европейских и русских семьях начали практиковать упражнения, а гимнастических снарядах, как элемент подготовки и физического развития молодого человека.

Системные международные соревнования по гимнастике стали постоянно проводиться со второй половины XIX века. Чемпионат мира по спортивной гимнастике – это ежегодный международный турнир, который проводится с 1903 года. Также с начала XX века проводятся олимпийские состязания по спортивной гимнастике. Два этих турнира считаются наиболее престижными.

Первые состязания в России состоялись в Москве в 1885 году. Позднее, в связи с внутренними потрясениями развитие этого вида спорта затормозилось, однако, по мере развития советской власти, уже в 30-е годы обучение этому направлению возобновилось. В первую очередь, это связано с введением Всеобуча.

Первый всесоюзный турнир состоялся в 1928 году и он прошел в рамках Всесоюзной спартакиады в Москве – в нем принимали участие только мужчины. Первые женские соревнования прошли в 1932 году. С 1936 года стали постоянно проводиться соревнования школьников, а с 1955 года - кубок СССР по гимнастическому многоборью.

Первый опыт советского участия в международных соревнованиях по спортивной гимнастике датируется 1937 годом. Тогда советские гимнасты приняли участие на третьей рабочей олимпиаде в Антверпене и стали победителями, как в мужском, так и в женском командном первенстве. С

[7] См: Все о спортивном менеджменте и маркетинге. - М.: Университет «Синергия», 2019, - Вып. III.

1949 года советская федерация гимнастики приняла членство в международной федерации гимнастики, а с 1952 года советские гимнасты – постоянные участники Олимпийских игр и чемпионатов мира.

Большой вклад в развитие спортивной гимнастики внесли спортивные педагоги, в том числе Б.Астафьев, А.Бакрадзе, Л.Орлов и многие другие. В современной российской спортивной гимнастике также есть целый ряд выдающихся спортсменов, которые и сегодня представляют элиту современной спортивной гимнастики. В этом отношении можно выделить Алексея Немова, Михаила Заломина, Михаила Одинцова, Никиту Нагорного и многих других.

1.2. Понятие, виды и характеристика стратегий развития организаций

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия[8].

Стратегическое планирование является составной частью стратегического управления.

Термины «стратегическое планирование» и «стратегическое управление» в журналистской практике и в обыденной речи часто воспринимаются как синонимы. Однако это не так.

[8] Рябцев В. В. Особенности развития физической культуры и спорта на муниципальном уровне в крупном мегаполисе / В. В. Рябцев // Теория и практика физической культуры. – 2021. – № 1. – С. 14–16

Строго говоря, стратегическое управление состоит из стратегического планирования, реализации выработанной стратегии и стратегического контроля. Но и в теории, и на практике самое сложное - это составление стратегического плана развития той или иной организации, того или иного проекта. Именно поэтому стратегическое планирование необходимо рассматривать как центральное звено стратегического управления.

Стратегический план - программа укрупненных действий для достижения поставленных целей. Стратегическое планирование - процесс определения конкретных целей организации и направлений действий для их осуществления в соответствии с принятой стратегией.

Стратегическое планирование обеспечивает конкретизацию стратегии и достижение выбранных целей путем использования имеющихся преимуществ и создания новых. Решающим плановым решением для организации является формулировка миссии и определение конкретных целей, обеспечивающих ее реализацию. На основе принятых целей и с учетом результатов стратегического анализа вырабатываются решения об основных направлениях действий и соответствующих управленческих процедурах.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах[9].

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее

[9] Починкин А. В. Потенциальное развитие спорта в условиях коммерциализации / А. В. Починкин // Федеральный справочник. Специальный выпуск «Спорт России». – М.: Центр стратегического партнерства, 2020. – С. 131–132.

сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Под стратегией развития современного спортивного клуба современными исследователями понимается комплекс мероприятий, направленных на постановку целей существования спортивной организации, плана мероприятий, необходимых для достижения этой цели и контроля исполнения этого плана.

Современные исследователи выделяют следующие виды спортивных стратегий:

- Наступательная стратегий спортивного технологического лидерства – она подразумевает разработку и выход на рынок принципиально нового продукта, у которого нет функциональных аналогов. Основной мотив данной стратегии заключается в том, что обществу следует навязать актуальности и необходимость нового продукта, как наиболее эффективного и (или) престижного способа удовлетворения конкретного потребительского запроса.

Со спортивной точки зрения таким продуктом, как правило, является чей-то бренд. Обычно это бренд очень популярного в данный момент спортсмена. Поскольку совершенно очевидно, что школа ММА Хабиба Нурмагамедова будет иметь преимущество перед абсолютно любой школой ММА в России[10].

Данная стратегия требует очень много ресурсов в своей реализации и в том числе поэтому ее может реализовать только такой спортивный бренд,

[10] Миронова С. В. Экономические аспекты взаимодействия государства и спортивных организаций / С. В. Миронова // Федеральный справочник. Специальный выпуск «Спорт России». – М.: Центр стратегического партнерства, 2020. – С. 119–122.

который пользуется большой популярностью и в состоянии эти ресурсы привлечь.

Удачным примером такой спортивной стратегии может считаться школа шахмат Магнуса Карлсона, который начал ее развитие задолго до того, как завершил спортивную карьеру.

- Оборонительная стратегия следования за лидером. Эта стратегия базируется на максимально быстром внедрении того, что выглядит успешным и имеет некое признание, но не тиражируется и не получило жесткой привязки к тому или иному бренду. Такая стратегия подразумевает пристальный контроль за новыми трендом в спортивной индустрии, которая пользуется популярностью здесь и сейчас.

В этом отношении показательным примером может быть массовое открытие футбольных школ, сразу же после того, как в России был проведен чемпионат мира по футболу.

Характерно, что через несколько лет, после того, как популярность обывателей спала, существенный процент этих школ вскоре закрылся обратно. В этом смысле футбол является благодатным видом спорта для такой стратегии, равно как и другие виды, которые не требуют существенного инвестирования ресурса.

- Стратегия имитации. Основана на использовании известных технологий и их адаптации в соответствии с требованиями конкретного рынка. Обычно такая стратегия базируется на приобретении лицензии или прав на изготовление копий продукта и создания его в текущих условиях. По такому принципу работают крупные футбольные клубы, которые стараются распространять свою франшизу по небольшим городам, дабы собирать там аудиторию[11].

[11] Малыгин А. В. Продуктовая политика спортивной организации / А. В. Малыгин // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2018. – № 1(26). – С. 58-69.

Большие спортивные бренды рассчитывают на то, что сочетание испытанных методик и инициативы на местах поможет сделать город амбассадором клуба, в первую очередь, с маркетинговой точки зрения, а уже во вторую очередь – с финансовой.

Эта стратегия позволяет избежать все сложности, связанные с исследованиями и патентами, а ее успех базируется на темпах развертывания необходимых коммерческих мощностей

- Стратегия зависимости, эта стратегия развития клуба подразумевает проектный принцип. Обычно такую стратегию используют клубы, создаваемые на базе городских федераций. Муниципалитет конкретного города выпускает муниципальное задание, на основании которого происходит реализация средств, выделяемых под конкретное муниципальное задание.

В таких спортивных клубах стратегия обычно строится исходя из числа людей, которых удается привлечь к занятию спортом в конкретном городе, спортивные результаты в расчет не принимаются.

- Нишевая стратегия – она заключается в удовлетворении узкой категории спроса, которой не будет заниматься крупная спортивная франшиза, но этого спроса вполне достаточно для существования небольшой компании.

К таким инновациям могут относится авторские тренерские курсы, небольшие именные школы, клубы по занятию экзотическими видами спорта. Очень часто такие клубы организовываются энтузиастами и их основной движущей силой является желание самим заниматься конкретным спортивным направлением[12].

При этом нишевая инновация со временем может стать прорывной и превратить нишу в целую отрасль спортивной индустрии. Примерно так

[12] Зуев В. Н. Нормативное правовое регулирование отечественной сферы физической культуры и спорта (история и современность): учебное пособие // В. Н. Зуев, В. А. Логинов. – М.: Советский спорт, 2018. – 73 с.

происходило с киберспортом, который еще 10 лет назад считался новомодным увлечением подростков, а сегодня в этой индустрии вращаются огромные деньги.

1.3. Этапы разработки стратегии развития спортивного клуба

Процесс разработки стратегии спортивного клуба состоит из трех этапов: сбора информации; стратегического анализа; формирования стратегии.

Сбор исходной информации:

Невнимание к тому или иному типу данных обычно порождает ошибки в разработке стратегии спортивного клуба и ведет в итоге к прямым потерям прибыли или ее получению в меньших объемах, по сравнению с потенциально возможным уровнем.

1. Оценка производимых спортивным клубом затрат. Основное внимание уделено поиску ответа на вопрос о том, какие виды затрат являются по отношению к рассматриваемому ценовому решению приростными и предотвратимыми. Более конкретно ответственные подразделения предприятия должны выяснить следующее:

Какие из затрат (включая стадии тренировок, содержания спортивных объектов и технического сервиса) при изменении объемов продаж реально будут приростными, а не средними?

При каком изменении объемов оказываемых услуг могут измениться также условно-постоянные затраты и сколь существенным может быть такое изменение?

Какие из постоянных затрат по отношению к рассматриваемому ценовому решению являются предотвратимыми (т. е. еще не превратились в невозвратные)?[13]

[13] Злобин А. Е. Анализ эффективности инвестиций и оценка рисков в системе спортивного менеджмента / А. Е. Злобин // В кн.: Сборник трудов Всероссийской научно-

2. Уточнение финансовых целей. В ходе этой работы необходимо получить ответы на следующие вопросы:

Какой минимальный уровень прибыльности необходимо обеспечить спортивному клубу от получения своих доходов в конкретном виде деятельности: спонсорских контрактах, продаже билетов и абонементов, теле прав и т.д.?

Ориентирована ли сейчас фирма на получение наивысшего уровня прибыльности, на максимизацию общего объема прибыли или на получение прибыли как можно скорее для погашения задолженностей по ранее привлеченным заемным средствам?

3. Определение потенциальных потребителей продукта, который собирается производить спортивный клуб. Необходимо уяснить, какие категории людей можно заинтересовать существованием спортивного клуба, и понять, почему он будет им интересен. Это означает необходимость найти ответы на следующие вопросы:

Какова экономическая ценность производимого спортивным клубом продукта для тех, кто потенциально будет его финансировать? Почему люди должны платить за тренировки в этом клубе? Почему спонсоры должны тратить на его поддержку? Почему муниципальные или региональные власти должны поддерживать именно это направление деятельности.

Какие факторы, кроме основной ценности предлагаемого спортивного продукта, могут повлиять на чувствительность потенциальной аудитории к уровню его качества: трудность сопоставления с аналогами; престижность обладания данным товаром; бюджетные ограничения; возможность разделения затрат на закупку?[14]

практической конференции «Проблемы и перспективы развития российской спортивной науки», посвященный 75-летию ВНИИФК. – ВНИИФК, 2008. – С. 40–42.

[14] Гореликов В.А. Маркетинговая стратегия спортивной организации – возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования // Наука и спорт: современные тенденции. – 2021. – Т. 9, № 2. – С. 139-145.

Каким образом, воспринимая ценностные и не ценностные факторы формирования ценочувствительности, общая масса покупателей разделится на различные сегменты?

Можно ли методами маркетинга и позиционирования товара повлиять на готовность покупателей платить за товар предпочитаемую спортивным клубом цену, и каким образом это можно сделать наиболее эффективно, а также каковы риски от шагов в этом направлении?

4. Уточнение маркетинговой стратегии спортивного клуба. Разработка стратегии должна быть ориентирована на решение задач маркетинга в целом.

Должны ли цены решать задачу обеспечения проникновения па новый для фирмы рынок?

Должны ли цены способствовать развитию рынка путем привлечения к покупке товара новых категорий клиентов? Должны ли цены ориентироваться на большую сегментацию рынка и обеспечение более полного удовлетворения запросов покупателей в определенных сегментах конкретного рынка сбыта?

Должны ли цены способствовать продвижению на рынок нового продукта или их следует вписать в ценовой ряд, сложившийся на новом для фирмы рынке, где она планирует продвижение новой модификации уже ранее освоенного товара?

5. Определение потенциальных конкурентов. Какие спортивные клубы или иные предприятия и организации являются основными конкурентами на данном рынке сегодня или могут ими стать завтра?

Каковы справочные (прейскурантные) цены существующих конкурентов и насколько они отличаются от цен реальных сделок?[15]

[15] Виноградов П. А. О состоянии и тенденциях развития физической культуры и массового спорта в Российской Федерации (по результатам социологических исследований) / П. А. Виноградов, Ю. В. Окуньков – М.: Советский спорт, 2023. – 74 с.

Можно ли на основе имеющейся информации о фирмах-конкурентах (действия в прошлом, персональные особенности менеджеров, организационная структура, опубликованные планы развития и т. д.) определить, какова их собственная основная цель в сфере ценообразования: максимизация прибыли или объемов продаж?[16]

При этом в данном случае нет принципиальной разницы между тем, что именно является объектом продажи для спортивного клуба: статус в глазах федеральных или региональных органов власти, конкретный продукт, за который физические лица платят деньги, или зеркальная репутация, в обмен на которую заключаются спонсорские контракты.

Таким образом, следует сделать вывод, что современное формирование стратегии спортивного клуба – сложный процесс, который требует от организации большого объема информации и ее компетентного анализа. Более того, так или иначе таковой анализ должен учитывать прогнозирование развития ситуации на выбранном для работы на конкурентном спортивного клуба рынке.

Это не зависит от того, планирует ли клуб существовать в целях развития спорта высших достижений, или как коммерческая организация, которая будет существовать за счет продажи абонементов.

В любом случае именно от качества стратегии спортивного клуба в конечном итоге на огромный процент зависит его успешность и даже выживаемость на современном рынке.

При формировании стратегии важно учитывать все затраты на реализацию и производство спортивного продукта, в том числе и скрытые, а также внимательно оценивать положение дел в конкурирующих организациях и общую ситуацию в экономике страны, города или региона.

---

[16] Миронова С. В. Экономические аспекты взаимодействия государства и спортивных организаций / С. В. Миронова // Федеральный справочник. Специальный выпуск «Спорт России». – М.: Центр стратегического партнерства, 2020. – С. 119–122.

Во второй главе настоящего исследования будет детально рассмотрена общая структура и характеристики СК «Динамика» - г. Санкт-Петербург, который представляет основной объект для настоящего исследования.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО КЛУБА НА ПРИМЕРЕ СК «ДИНАМИКА»

2.1. Общая характеристика спортивного клуба

Спортивны клуб «Динамика» расположен в Санкт-Петербурге на улице Шереметьевской,15 и имеет 2 филиала, которые также находятся в городе. Это один из лидеров рынка в своей рыночной нише в Санкт-Петербурге и в Северо-Западном федеральном округе. Основатель и руководитель компании – чемпион мира и участник Олимпийских игр Сергей Хорохордин.

В тренерский штаб входят:

- Педагог высшей категории, тренер по спортивной гимнастике Александр Румянцев;

- Чемпион России по спортивной акробатике, тренер по спортивной гимнастике Егор Логунов;

- Тренер по спортивной гимнастике Константин Нилов;

Также в штате СК «Динамика» работают еще несколько специалистов, которые оказывают помощь в проведении занятий с детьми в сессионном порядке.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

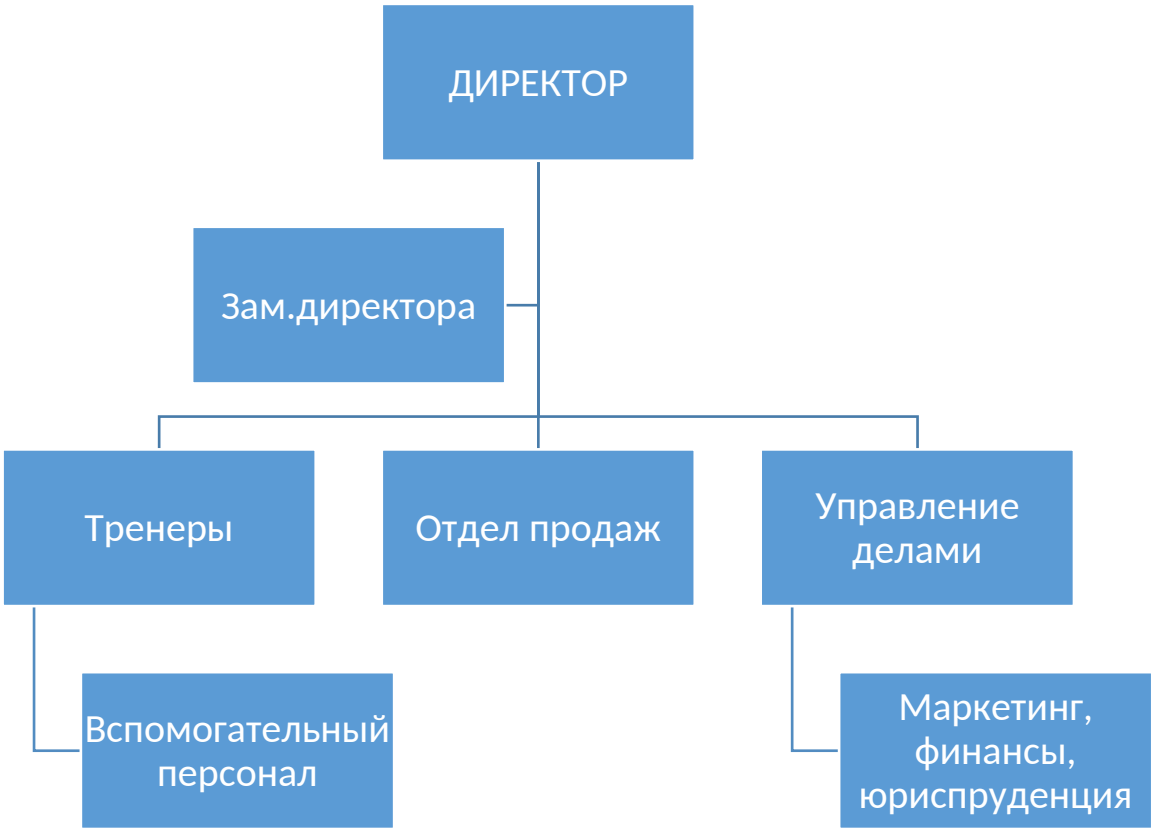


Рисунок 1. Организационная структура СК «Динамика»

Как видно из представленной выше схемы во главе компании стоит директор, который несет ответственность за стратегическое руководство основными процессами и принимает участие в решении наиболее сложных вопросов тактического управления деятельности компаний.

В его подчинении находится заместитель директора.

Заместитель директора контролирует непосредственно функционирование предоставление услуг и является де-факто оперативным менеджером

В прямом подчинении первого заместителя директора находятся три разных группы специалистов, которые в свою очередь отвечают за деятельность тренеров, управления делами, финансистов, маркетологов, юристов организации

Необходимость ответственности за такое большое количество людей периодически создает дискомфорт для лица, занимающего эту должность, поскольку от него требуется погружение в самые разные практические вопросы деятельности спортивного клуба

Большие сложности для этого руководителя создает нахождение специалистов продвижения и связей с общественностью в одной структуре со специалистами, занимающимися управлением делами, поскольку они в значительно большей степени по своим функциональным и должностным обязанностям тяготеют к отделу продаж и соответственно компетенции заместителя директора по сбыту, однако такой должности в структуре клуба просто нет.

В целом объединение в одном структурном подразделении «управления делами» (т.е. секретариата и протокола), а также специалистов, связанных с продвижением, создает для работы в этом направлении серьезные трудности, поскольку на специалистов падает большая нагрузка по сопровождению клиентов, и они периодически выступают в качестве администраторов, регулируя вопросы с заказчиками.

При выделении группы продвижения в самостоятельное подразделение и соединение ее с отделом продаж, эффективность и реальность диверсификации производства значительно повысится.

Подробнее о возможных вариантах повышения эффективности функционирования СК «Динамика» на этом направлении будет рассказано в третьей главе настоящего исследования.

Функционал СК «Динамика» выглядит следующим образом:

Компания представляет следующие направления для своих клиентов:

- Мама и малыш. Совместные гимнастические упражнения для матерей в декрете и их детей младшего дошкольного возраста;

- Спортивная гимнастика для детей с трех лет по базовым олимпийским направлениям. Тренеры обучают детей общей физической подготовке, ловкости, растяжке, а также основам гимнастики на снарядах: брусьях, перекладине, коне и т.д.;

- Проведение спортивных сборов в формате спортивных лагерей. Направление, в рамках которого дети живут, соблюдая режим сна и питания и постоянно повышают свое спортивное мастерство;

- Разовые групповые мастер-классы. Мероприятие, которое сами организаторы клуба относят к формату «Развлекательная физическая культура». Такие мероприятия реализуются как инструмент получения дополнительного дохода;

- Также клуб, пользуясь своим лидирующим положением на рынке, практикует обучение тренеров в области детской спортивной гимнастики.

При этом следует отметить, что «Динамика» очень сильно склоняется к мужскому направлению спортивной гимнастики. В силу юного возраста подопечных «Динамики», девочки здесь получают азы навыков на тех же снарядах, что и мальчики, хотя, как известно, в профессиональном спорте женская и мужская спортивная гимнастика существенно отличаются.

Как мы видим, студия ориентирована на женскую аудиторию (ее подопечные неплатежеспособны, а решение о посещении занятий ребенком принимают в основном молодые матери).

. При этом следует отметить, что студия работает в средней ценовой категории. Абонемент на 4 занятия стоит 1500 до 2000 рублей, соответственно стоимость одного занятия 500 рублей. При этом существует система скидок для новых клиентов, которые выбирают приоритетное хобби для своего ребенка

Таким образом, можно даже сказать, что компания работает в ценовом сегменте ближе к нижнему, если учитывать сравнительные цены с другими

детскими спортивными клубами Санкт-Петербурга. Такое широкое сравнение мы берем потому, что в столь юном возрасте конкурентами являются не клубы спортивной гимнастики, а просто любые спортивные клубы для самых маленьких, поскольку дети часто меняют свои предпочтения.

К концепции управления имиджем в компании нельзя отнестись однозначно. С одной стороны, концепция управления существует, что уже большое достижения в сравнении с другими российскими коммерческими предприятиями схожего масштаба.

Однако, эта концепция была утверждена приказом по предприятию от 2016 года, т.е., ей уже больше 7 лет, что для работы в области имиджа и продвижения, учитывая скорость изменения тенденций в этой области – огромные сроки.

Краткое содержание данной маркетинговой концепции можно описать в следующих пунктах:

- Компания не планирует использовать традиционные инструменты средств массовой информации для своего продвижения (радио, телевидение, газеты), поскольку считает их устаревшими и трудно поддающимися оценке эффективности;

- Поскольку компания занимается воспитанием самых маленьких детей – значит их аудитория – молодые родители, т.е. молодые люди, она планирует использовать для своего продвижения новые медиа, в первую очередь блогеров и социальные сети;

- Маркетинговой стратегией определены цели и задачи, которые планирует достичь компания в области узнаваемости и популярности бренда и эти задачи выражены в количественном выражении.

Главная проблема этой стратегии в том, что она тотально не выполняется.

Сотрудник, который изначально был назначен ответственным за ее выполнение, уволен больше 3 лет назад.

Не существует ни одного приказа, или какого-то еще документа о том, что после того, как стратегия была утверждена, проводилась хотя бы какая-то работа по ее воплощению в жизнь.

Сотрудники компании, с которыми удалось пообщаться, ничего не знают о существовании стратегии.

Основные экономические показатели предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные экономические показатели СК «Динамика» за 2020-2022 годы

№№	Показатели	2020	2021	2022
1.	Выручка (млн. р)	12,85	13,01	13,24
2.	Себестоимость (млн. р)	6,41	6,54	6,72
3.	Валовая прибыль (млн. р)	6,31	6,28	6,15
4.	Рентабельность (%)	95.5	88.6	91.7
5.	Среднесписочная численность сотрудников (чел)	28	23	26

Планомерный рост себестоимости связан, в первую очередь с необходимостью поднимать заработную плату, а также с индексацией цен на аренду помещений и необходимостью переучивать персонал в связи с текучкой кадров

Рентабельность предприятия стабильно находится на высоком уровне – около 90 процентов.

Оценим конкурентоспособность предприятия методом матрицы Майкла Портера.

Основные параметры для оценки приведены в таблицах 2-6.

Таблица 2

Оценка ценовой конкуренции

Параметр оценки	**Оценка параметра**		
	3	2	1
Число игроков на рынке	Рынок насыщен	Рынок недонасыщен	Рынок не насыщен
	+		
Тем роста рынка	Стагнация или снижение роста	Медленный, но растущий рынок	Растущий рынок
		+	
Уровень дифференциации на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товары в целом в одной категории, но отличаются в деталях	Товары сильно отличаются
		+	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция	Иногда есть возможность управлять ценами	Всегда есть возможность управлять ценами
			+
Общий бал – 8. Говорит о среднем уровне ценовой конкуренции			

Таблица 3

Рыночная власть покупателей

Параметры оценки	Оценки параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом покупок	Более 80 процентов на несколько клиентов	Более 50 процентов на несколько клиентов	Равномерное распределение
			+
Склонность клиентов к переключениям на субституты	Товар не уникален есть полные аналоги	Товар частично уникален	Товар полностью уникален
	+		
Чувствительность цены	Покупатель всегда покупает дешевле	Покупатель реагирует только на значительную разницу	Покупатель не чувствителен к цене
		+	
Потребители не удовлетворены качеством на рыке	Не удовлетворены ключевыми характеристиками	Не удовлетворены второстепенными характеристиками	Удовлетворены товаром
			+
6 баллов – средний уровень вероятности перехода клиентов к другому игроку рынка			

Таблица 4

Стабильность поставщиков

Параметры оценки	Оценки параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительно число, есть монополия	Широкий выбор
		+
Ограниченность ресурсов поставщиков	Объемы ограничены	Объемы не ограничены
		+
Издержки переключения	Высокие	Низкие
		+

Продолжение таблицы 4

Продолжение таблицы стабильность поставщиков

Параметры оценки	**Оценки параметра**	
	2	1
Приоритетность направления для поставщиков	Низкая	Высокая
		+
4 балла – высокий уровень стабильности		

Таблица 5

Угроза выхода на рынок новых игроков

Параметр оценки	**Оценка параметра**		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Лишь у нескольких игроков	Значительная
			+
Сильные марки с высоким уровнем лояльности	Отсутствуют	2-3 крупных игрока держат около половины рынка	2-3 крупных игрока держат 80 процентов рынка
	+		
Дифференциация продуктов	Низкий уровень разнообразия	Существуют микро-ниши	Все ниши заняты
		+	
Уровень затрат для входа в отрасль	Низкий (1-3 месяца окупаемости)	Средний (3-9 месяцев окупаемости)	Высокий (более года окупаемости)
			+
Доступ к каналам распределения	Открыт	Требует инвестиций	Ограничен
		+	
Политика правительства	Не вмешивается	Частично регулирует	Полностью регламентирует
		+	

Продолжение таблицы 5

Продолжение таблицы угроза выхода на рынок новых игроков

Параметр оценки	**Оценка параметра**		
	3	2	1
Готовность игроков демпинговать	Игроки не будут демпинговать	Демпинговать будут крупные игроки	Игроки будут демпинговать массово
		+	
Общий бал – 13. Говорит о низкой вероятности входа новых игроков			

Таблица 6

Итоговая матрица М.Портера

Параметр	**Значение**	**Описание**	**Направление работ**
Вероятность входа новых игроков	Низкое значение	Приход новых игроков на рынок маловероятен, необходимо сохранять существующее положение вещей, чтобы свободные ниши рынка для их прихода и дальше не образовывались	Мониторинг потребностей клиентов, своевременное реагирование на их запросы
Стабильность поставщиков	Низкий уровень влияния поставщиков на устойчивость предприятия	Почти все поставщики имеют дублеров по своему направлению, те поставщики, что не имеют дублеров – не являются обязательными для выполнения задач предприятия	Продолжать диверсифицированную работу с поставщиками

Продолжение таблицы 6

Продолжение таблицы итоговая матрица М. Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Вероятность ухода клиентов к другим игрокам	Средняя	В силу специфика товаров компании, они не очень сильно отличаются от товаров-конкурентов и потому клиент может выбрать их, получив более выгодное предложение	Искать способы повышения уникальности товара, вкладываться в повышение популярности бренда
Уровень ценовой конкуренции	Средний	В силу особенностей работы с поставщиками, конкуренты на рынке могут позволить себе демпинг и ценовую конкуренции.	Повышать финансовую устойчивость предприятия, работать над тем, чтобы ценность его продуктов составляла не только цена

Таким образом, видно, что на сегодняшний день угроза появления на рынке новых игроков невелика, а потому целесообразно активизировать работу над имиджем организации для повышения эффективности ее присутствия на рынке и занятия лидирующих позиций.

2.2 Анализ текущей деятельности спортивного клуба

Как видно из сведений, представленных в пункте 2.1., компания развивается по коммерческому пути и основной залог ее успешного существования — это продажа своих услуг. Причем, как уже писалось выше, целевая аудитория проекта - это молодые родители, которые выбирают хобби для своих детей.

Потому конкурентами проекта являются не только клубы по спортивной гимнастике для детей, которых, даже в таком городе как Петербург относительно немного, а вся индустрия коммерческого детского дополнительного образования. Соответственно, ключевым элементом текущей деятельности клуба является продвижение своих услуг на конкурентном рынке

В качестве продвижения на рынке спортивный клуб «Динамика» использует комплекс инструментов, который мы представим при помощи рисунка 2.

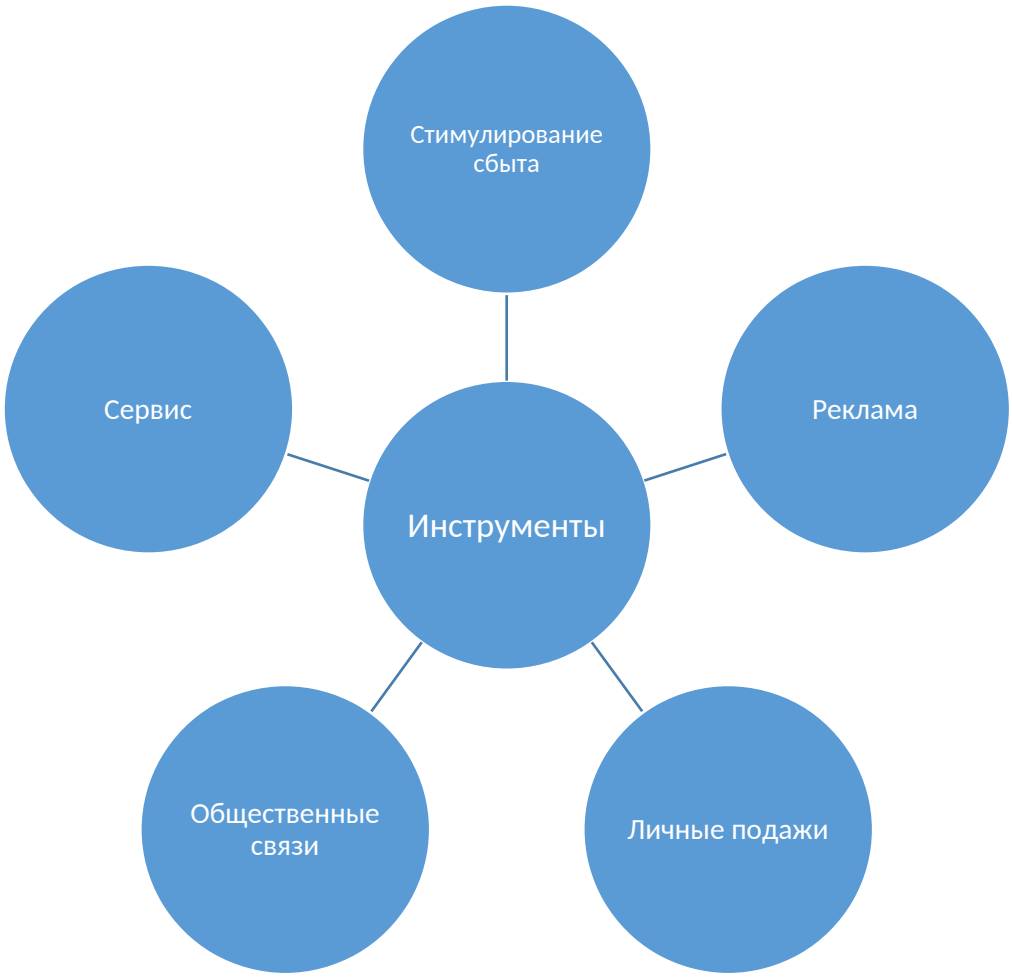


Рисунок 2. Комплекс инструментов, применяемых СК «Динамика» для реализации стратегии продвижения.

Разберем представленные на рисунке 2 инструменты более подробным образом.

1. Личная (персональная) продажа. Она представляет собой регулярные контакты продавца с потребителем. Продавец, при обслуживании клиента, должен сообщить ему всю необходимую информацию об услуге, о том, как им правильно пользоваться.

В спортивном клубе «Динамика» эта форма продажи, как правило, реализуется на пробном занятии, куда компании заманивают потенциальных клиентов самыми разными способами.

Именно на пробном занятии очень часто и происходит решающий этап в формировании имиджа спортивного клуба и клиент в итоге принимает решение, приобретать ему для своего ребенка конкретный курс, или отказаться от его приобретения.

Именно поэтому в спортивном клубе «Динамика» пробные занятия ведут самые квалифицированные и устойчивые к стрессу тренеры, а также лично присутствует (или проводит эти занятия) Сергей Хорохордин.

2. Реклама. Она представляет собой платные сообщения о продукции, которые распространяются через средства массовой информации. Рекламные объявления направлены на призыв к покупке того или иного товара.

Оно состоит из двух основных частей: текстовая часть, и художественная (графическая) часть рекламы. Реклама должна сообщать нужную информацию, передаваться достаточное число раз, способствовать сбыту продукции, приносить доход, покрывающий затраты на ее создание.

В спортивном клубе «Динамика», как уже писалось выше, не используются традиционные формы рекламы в средствах массовой информации. Ответственные организации применяют для этого продвижение через социальные сети. Однако этот механизм нуждается в существенном улучшении, о чем будет подробнее указано ниже.

3. Общественные связи. Успеху большинства спортивных клубов способствуют благоприятные отношения с общественностью. Именно так появляются и формируются бренд и репутация клуба, а также его фанатская

база, которая в конечном итоге часто становится ключевым элементом развития клуба.

Иными словами, необходимо поддерживать хорошие отношения с местным населением, спонсорами, государственными учреждениями, средствами массовой информации. Большинство потребителей предпочитают спортивные клубы с хорошей репутацией, сумевших создать себе благоприятный образ уважаемой компании, на которую можно положиться.

В этом направлении спортивном клубе «Динамика» работает только в области GR-поскольку в сфере общей кризисной ситуации в стране и мире организации постоянно требуется помощь муниципалитета, то у ее менеджмента налажены тесные связи с экономическим отделом местной администрации.

Эти связи реализуются в возможности получений детальных консультаций о технике получения мер экономической поддержки в связи с коронавирусной инфекцией или просто в рамках программы поддержки малого и среднего бизнеса.

Что касается расходных материалов, то их компания практически не закупает, а потому отношения с поставщиками выстроены на минимальном уровне, вроде оплаты счетов за электроэнергию. Каких-либо отношении с конкурентами не выстроено.

4. Стимулирование сбыта. Это средство повышает эффективность рекламы и персональной (личной) продажи. Стимулирование сбыта включает следующие виды деятельности:

- поощрение продавцов за хорошую работу – тренер получает премию за количество занимающихся, которые купили абонементы после пробного занятия.

- применение специальных скидок к цене при плохой реализации товаров – распродажи практикуются без какой-то системности в силу описанных выше проблем с концепцией построения имиджа.

5. Сервис. Удовлетворение запросов покупателей, качественное обслуживание клиентов может гарантировать новые заказы в будущем. Сервис создает доверие к фирме.

Примером может служить установление гарантийного срока товара, возможность возврата или обмена товара, устранение неисправности. В студии спортивном клубе «Динамика» это работает в формате возможности продлить действие абонемента в случае болезни, или каких-то еще чрезвычайных обстоятельств.

6. Создание положительного общественного мнения. Этот метод представляет собой бесплатное сообщение о фирме или ее продукции с помощью средств массовой информации.

Например, выступление представителя фирмы по телевидению или радио, пресс-конференция. Этот метод в спортивном клубе «Динамика» реализуется в виде того, что безымянные работники клуба публикуют на его портале отвлеченные материал на тему спортивной гимнастики, детского развития и здорового образа жизни и т.д.

Также СК «Динамика» использует следующий комплекс инструментов интернет-продвижения, который мы представим при помощи рисунка 3

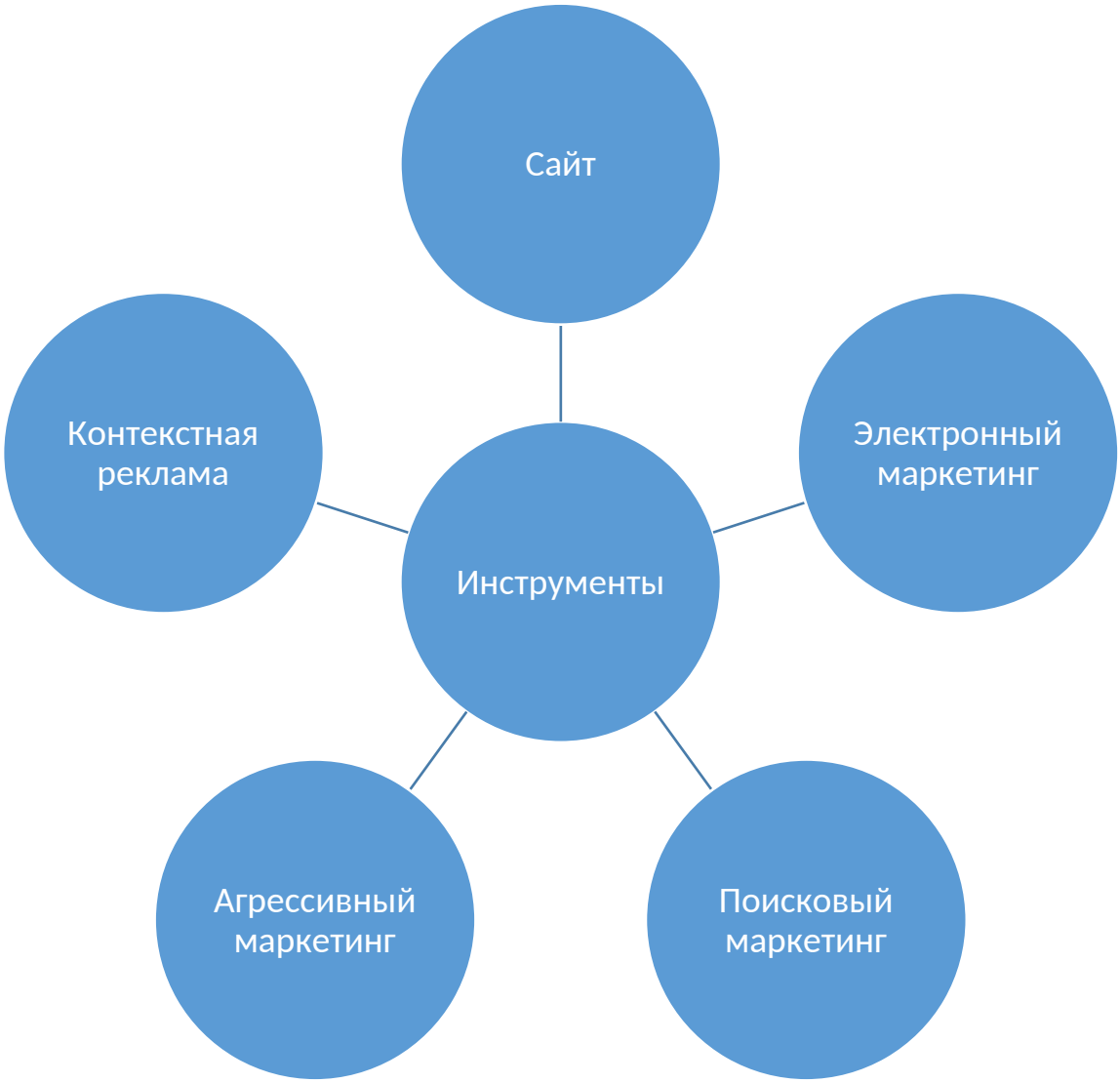


Рисунок 3. Комплекс инструментов интернет-продвижения, используемых компанией «Динамика»

Разберем представленную на рисунке 3 классификацию более подробным образом.

1. Сайт компании[17]. Основная цель - предоставлять посетителям информацию о компании, продуктах, обо всем, что может потребоваться

[17] Непосредственно в ходе написания настоящего исследования компания не продлила домен своего сайта и портал был заблокирован на неопределенный период времени

потенциальному клиенту (информация о продуктах, поддержка клиентов, корпоративная информация).

В Интернете сайты переводятся на другие языки, изменяются и сегментируются в зависимости от региона, культуры. У спортивного клуба «Динамика» существует свой портал, который будет детальнее проанализирован в пунктах ниже.

2. Поисковый маркетинг. Большое количество потенциальных клиентов используют Google или Яндекс для поиска товаров и услуг. Компании нанимают специалистов или покупают контекстную рекламу у поисковиков напрямую, чтобы сделать так, чтобы сайт выходил на первую страницу по определенным поисковым запросам клиентов. Как показывает анализ данных, этот метод в спортивном клубе «Динамика» не используется.

3. E-mail маркетинг - рассылка писем, персонализированных, рассылаемые на частные адреса по списку рассылки. Этот метод в СК «Динамика».

С владельцев абонементов собирают персональные данные, в том числе электронные адреса и рассылают по этим адресам новости компании и коммерческие предложения. Отдельно работает система «спящих клиентов» - т.е. работа с теми, кто купил когда-то абонементы, но не продлил их по тем или иным причинам.

4. Агрессивный маркетинг - всплывающие окна, Трояны, программы отслеживания - это негативные методы привлечения внимания клиентов или сбора данных пользователей. Такие методы компанией не практикуются по этическим соображениям.

5. Контекстная реклама - это рекламные объявления, которые размещаются на странице в зависимости от содержания страницы. Контекст может быть текстовым, а также может включать картинки, медиа или в другой форме.

Часто встречается на веб сайтах или блогах, а также на сайтах электронной почты. Используется компанией на порталах, рассказывающих

о восточных философских и интеллектуальных методиках, а также порталах, посвященных здоровому образу жизни.

6. Спонсорство и кросс-брендинг - метод продвижения бренда вашей целевой аудитории, при котором сайт, который продвигает ваш бренд и размещает ваше сообщение, получает вознаграждение.

Такой вид совместной работы встречается на информационных сайтах, шоу, медиа, подкастах и т. д. В СК «Динамика» этот метод используется в случаях, когда для проведения промо-занятий приглашаются известные в кругах интересующихся этой проблемой тренеры или лекторы.

В таких случаях клуб использует свою площадку, как инструмент продвижения тренеров, а тренеры – свой авторитет и свою популярность для продвижения клуба.

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании делается довольно много мероприятий, которые тем или иным образом влияют на имидж организации.

Однако, это сложно назвать системной работой над имиджем потому, что эти мероприятия не подчинены единой цели. Если собрать их комплексно, как мы сделали выше, то становится неясно, а каким собственно образом предполагается формировать у клиентов и партнеров единый образ, то самое представление об организации.

Также не ясно, какой это должен быть образ. Можно предположить, но эти предположения у разных людей будут разными, а задача в области формирования имиджа как раз в том и состоит, чтобы делать частные представления общими и в нужном для компании ключе.

Более того, на портале организации нельзя найти ее видение и миссию, исходные для имиджа понятия, что еще раз говорит о недостаточной проработке имиджевой политики в организации.

Еще одним важным аспектом реализации управленческой стратегии компании является сочетание централизации и децентрализации в управленческих решениях компании

Поскольку СК «Динамика» - небольшое предприятие, которое работает в большом городе, оно имеет вертикальную структуру управления. Преимущества такого подхода в условиях предприятия заключаются в следующем:

-Бизнес не столь велик, чтобы нельзя было удерживать и контролировать все процессы силами одного человека. Этим человеком является идейный вдохновитель и учредитель компании Сергей Хорохордин.;

- Малый бизнес в Санкт-Петербурге для наемных работников не рассматривается никем как предприятие, на котором профессионалы хотят строить карьеру. В городе расположены крупные предприятия, которые являются наиболее желанным местом работы для всех компетентных специалистов, и эти предприятия предоставляют такие условия по социальному пакету и заработной плате, что не оставляют малому или среднему бизнесу возможности с ними конкурировать. В спортивном сегменте в Санкт-Петербурге представлены клубы, которые работают практически во всех видах спорта.

- Как следствие специалисты СК «Динамика» не склонны проявлять инициативу и вообще не склонны к самосовершенствованию в профессиональном ключе, а руководство предприятия не считает целесообразным вкладывать средства в незаинтересованных в обучение сотрудников;

- Поскольку Санкт-Петербург - большой и развитый город, то малому бизнесу в спортивной индустрии довольно сложно предложить уникальное управленческое или коммерческое решение, из чего следует, что вертикальная система управления строится на типовых кейсах.

Однако, в компании существуют и аргументы, которые говорят за введение более централизованной системы управления. Поскольку компания занимается услугами обучения и воспитания детей, то она регулярно получает предложения о приеме заказов на групповые спортивные

мероприятия, которые по своему содержанию выходят за рамки прайс-листов предприятия (например, выездные тренинги).

При поступлении таких запросов менеджеры чаще всего отказывают в приеме таких заказов, поскольку видят, что существующие нормативные документы и лежащие в основе деятельности спортивного клуба традиции организации этого не позволяют.

Однако, теоретически менеджер мог бы проявить инициативу: попытаться привлечь субподрядчиков, изучить возможность закупки оборудования под конкретный заказ или предпринять какие-то иные действия, чтобы сохранить деньги в компании, однако, у него нет для этого никакой мотивации и потенциально существенный для спортивного клуба «Динамика» заказ уходит к конкурентам.

Еще один аргумент за проведение реформ в области децентрализации управленческой деятельности – замкнутость на руководителя слишком большого количества вопросов.

Анализы внутренних документов СК «Динамика» показывают, что предприятие существенно теряет в прибыли те несколько недель, что руководитель отсутствует на рабочем месте, поскольку тормозятся в принятии самые разные решения, от своевременных подписаний контракта на закупку оборудования, до поиска новой уборщицы, вместо заболевшей и т.д.

Таким образом, следует сделать вывод, что на сегодняшний день в СК «Динамика» практически не сочетаются децентрализованные и централизованные методы управления, что существенно вредит положению компании на рынке.

2.3. Анализ эффективности реализации стратегии управления СК «Динамика»

Основным средством, при помощи которого организация формирует представление о себе у внешнего мира является ее портал. Разберем его основные преимущества и недостатки.

Во-первых, студия хорошо оптимизирована под поисковые системы «Яндекса». При поиске «Спортивный клуб «Динамика»» и «СК «Динамика» Санкт-Петербург» — это первый номер поиска, при том, что проверка проводилась не только на исходном компьютере, но и на компьютерах, не имеющих отношения к данному исследованию, чтобы исключить фактор искусственного интеллекта. (рис 4). При этом отметим, что наличие популярного и схожего по звучанию бренда «Динамо» делает такую оптимизацию значительно более выраженным показателем качественной реализации стратегии

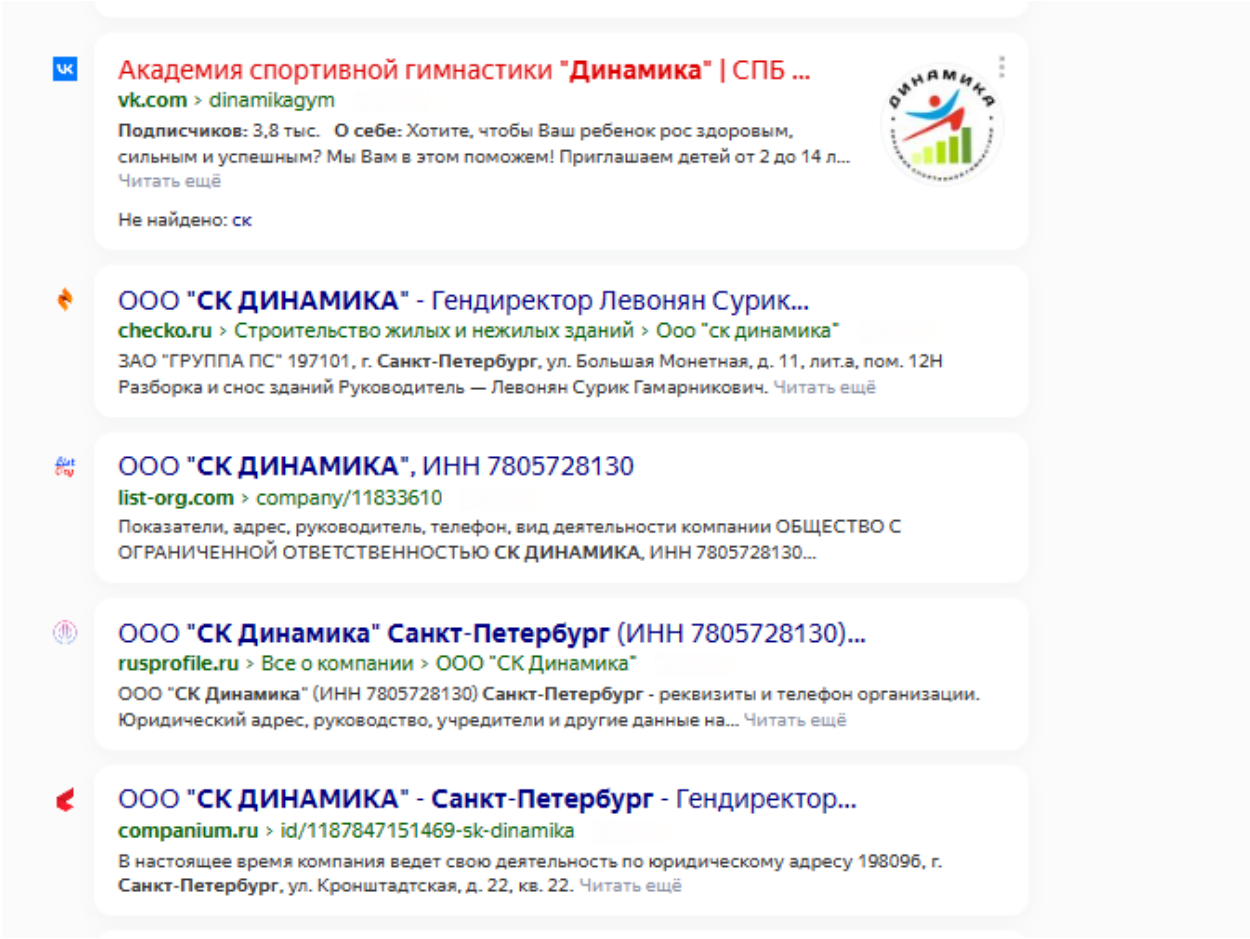


Рисунок 4. Оптимизация СК «Динамика» под поисковые запросы «Яндекс»

И это при том, что сам по себе портал у компании на данный момент не работает (рисунок 5). Домен не продлен, а существует только группа в «ВКонтакте»

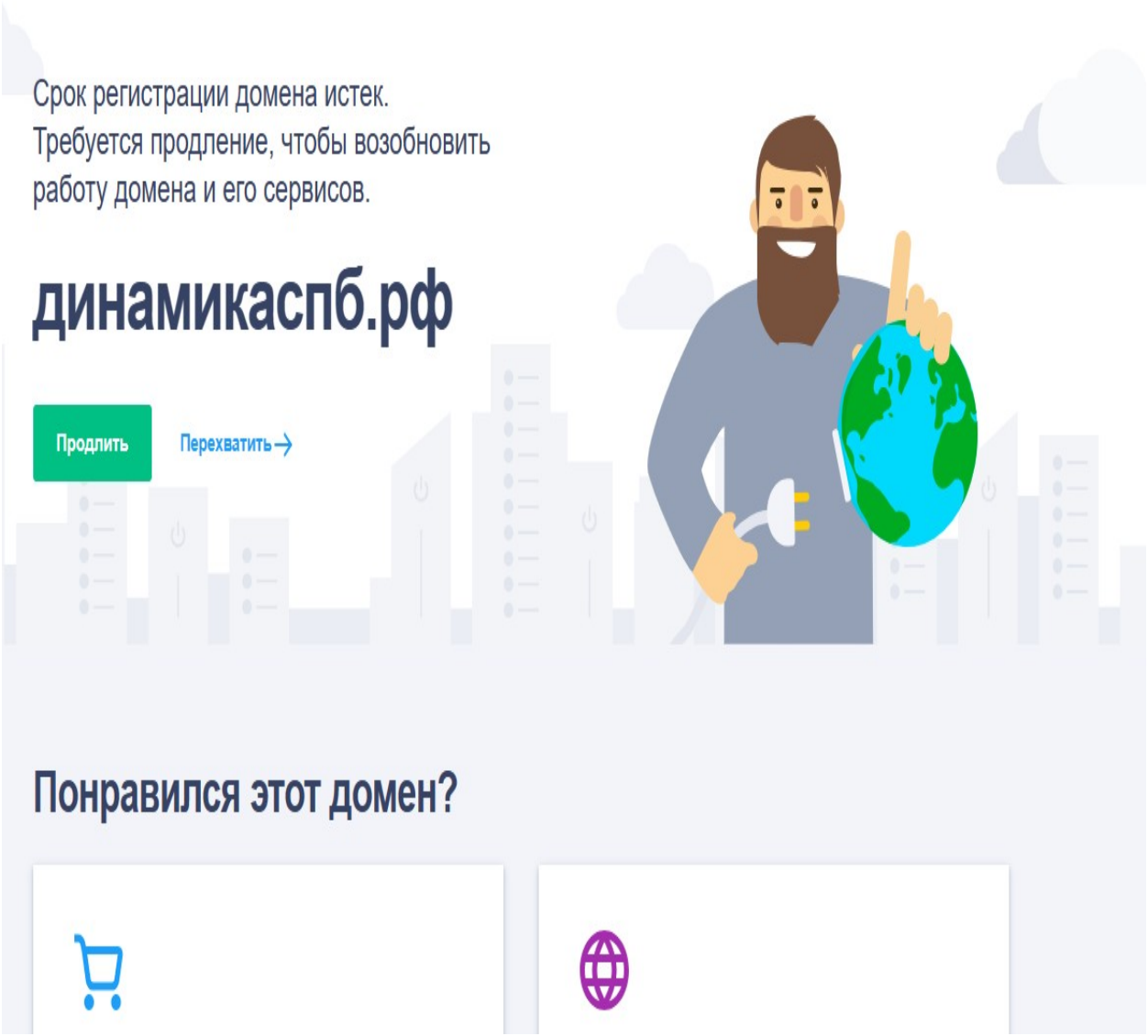


Рисунок 5. Отсутствие продления домена СК «Динамика»

Кроме того, несмотря на хорошую оптимизацию поисковых страниц портала, у единственного работающего ресурса студии «ВКонтакте» около 3300 подписчиков — это очень мало. Это не тот показатель, которым стоит привлекать клиентов, скорее напротив, это недостаток, который стоит

Таким образом, еще хуже обстоит дело с влиянием на имидж страницы в социальной сети «ВКонтакте», это при том, что компания позиционирует

себя как современное предприятие, которое продвигается исключительно через социальные сети и новые медиа.

Во-первых, как уже писалось выше, у компании очень мало подписчиков. По этому показателю она проигрывает подавляющему большинству компаний, которая предоставляет активности для детей в Санкт-Петербурге и, которые удалось найти, в рамках настоящего исследования, хотя очевидно, что именно на эту социальную сеть делается определенная ставка, поскольку она обновляется практически каждый день.

При переходе на эту страницу у потенциального клиента есть сразу несколько причин составить о студии негативное представление и под влиянием этой страницы не прийти на занятие:

- Во-первых, раздел сториз показывает устаревшую информацию, на прошедшие даты;

- Во-вторых, крайне слабо отлажена система виджетов. В верхней шапке группы расположены стилизованные иконки, по которым предполагается узнавать стоимость, расписание занятий, получать сведения о тренерах и т.д. При этом для незнакомого пользователя нет никакой инструкции, как именно пользоваться этими сервисами.

Если на них просто интуитивно нажимать, что возникает окно «ошибка доступа» причем на каждое из окон.

Дело в том, что приложение, через которое установлены эти виджеты для того, чтобы предоставить к ним доступ, требует от пользователя информированного согласия, а ссылка на это согласие находится в списке виджетов последней, ее даже не видно на главной странице, чтобы ее увидеть, нужно совершить лишний клик.

Таким образом, создается искусственный барьер для получения информации, который пользователю требуется преодолевать. Не вовлеченный пользователь не станет этого делать и выберет конкурирующую компанию с более простой системой получения информации.

Еще одна проблема социальной сети «ВКонтакте» у СК «Динамика» — это ее катастрофическая оптимизация под SEO социальной сети (рисунок 6).

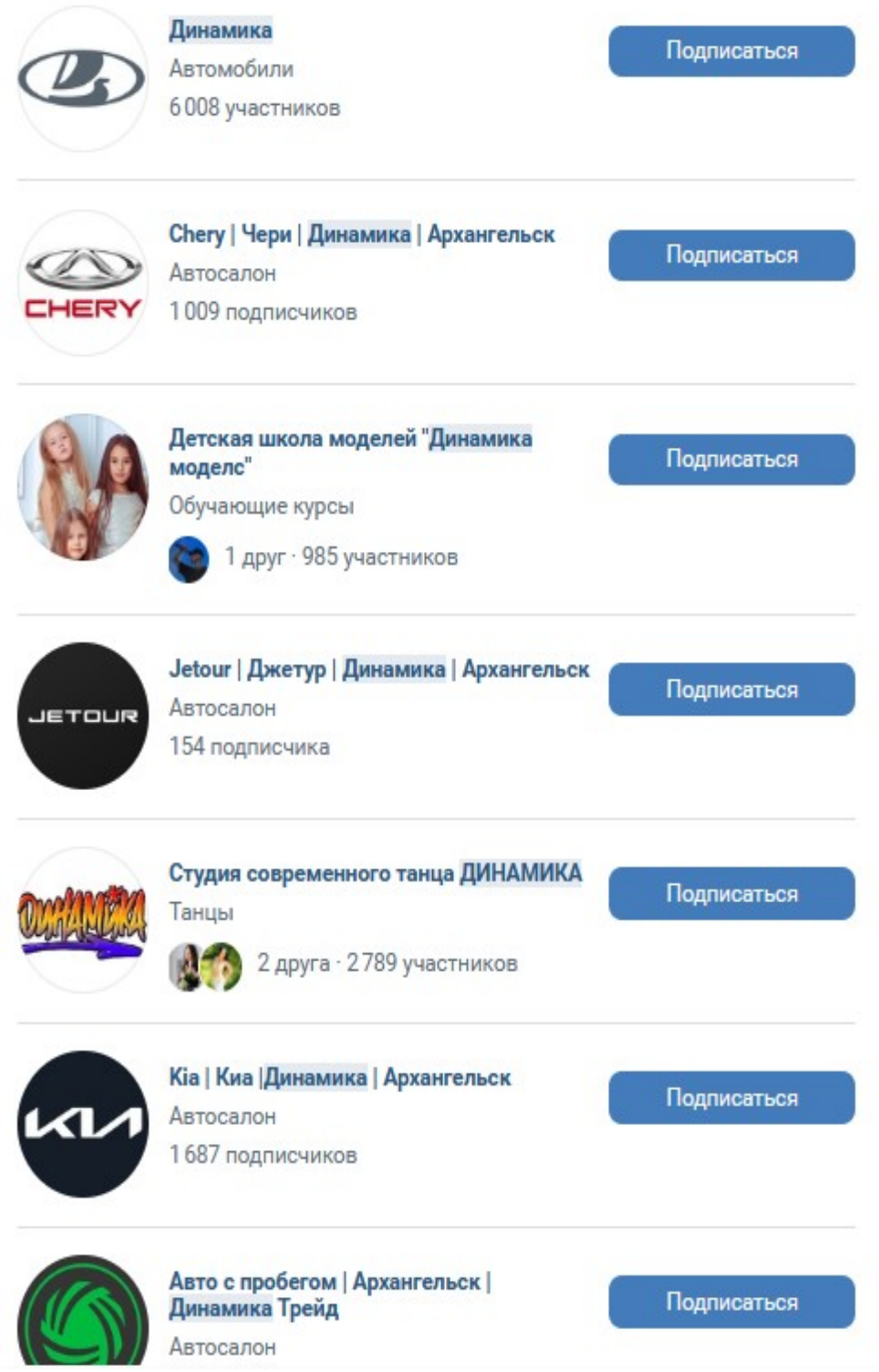


Рисунок 6. Результаты поиска «ВКонтакте» по запросу «СК «Динамика»

Как мы видим, по ключевому для компании запросу, в главной для нее социальной сети потенциальным клиентам придется приложить усилия, чтобы ее обнаружить. Более того, при поиске по релевантности выше оказываются даже группы, в которых 13 подписчиков.

Это объясняется тем, что при таком запросе «ВКонтакте» студию найти вообще нельзя. Ее страницы не будет среди 20 результатов по такому ключевому для компании поиску.

Еще одним недостатком имиджевой политики «ВКонтакте» является использование просто огромного количества стоковых изображений, при том, что компания сама проводит все те мероприятия, которые иллюстрирует при помощи стоковых изображений.

Это приводит к целому ряду реальных и потенциальных проблем:

- Во-первых, потенциальный клиент, видя использование стоковых изображений при иллюстрации тех, или иных занятий, может составить для себя ожидания о том, что на занятиях все будет выглядеть также как на картинке и увидев, что ситуация иная – разочароваться. А неоправданные ожидания – это худшее, что может произойти с клиентом.

- Во-вторых, очевидно, что не происходит никакого регулирования вопроса с авторскими правами на эти изображения. В любой момент их правообладатели могут пожаловаться в администрацию социальной сети и за массовое нарушение авторских прав, группа может прекратить свое существование.

Также в процессе позиционирования компании у нее отсутствует какая-либо связь в построении имиджа и связи между порталом и социальными сетями (кроме того, что там установлены обоюдные ссылки). В социальных сетях используется логотип, символизирующий лотос и слоган «Здоровье в теле – гармония в душе».

Ни в одном другом месте увидеть повторное использование этого логотипа и слогана не удалось. А ведь единство фирменного стиля и бренда – это просто базовая составляющая успешного построения имиджевой

политики. В частности на сайте этот слоган и бренд не встречаются ни разу. Их вообще более нигде не удалось встретить, даже при специальном поиске.

Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО КЛУБА НА ПРИМЕРЕ СК «ДИНАМИКА»

3.1. Предложения по разработке/обновлению стратегии развития спортивного клуба

В свете описанного выше для того, чтобы повысить имидже компании необходимо провести планомерную работу по целому ряду показателей, в числе которых:

- Упорядочивание имиджевой стратегии. Существующая имиджевая стратегия устарела и содержит слишком много положений, которые никем не выполнялись, следовательно, полагаться на те ее постулаты, которые еще находятся в будущем времени – нецелесообразно.

Соответственно, требуется формирование новой имиджевой стратегии, которая подразумевает формирование долгосрочной цели организации в области позиционирования на целевом рынке Санкт-Петербурга.

В рамках настоящего исследования в качестве имиджевой сверхзадачи предлагается следующая формула, которая также может быть вынесена в миссию компании.

СК «Динамика» - ставит своей целью формирование открытого и востребованного пространства, в рамках которого родители Санкт-Петербурга смогут развивать физические навыки своих детей, а также повышать

Сформулированная именно таким образом миссия подчеркивает основные параметры работы студии:

- Верховенство физического аспекта гимнастики над спортивным;

- Направленность компании исключительно на женскую аудиторию;

- Представление о том, что главный актив в имидже организации – это ее тренеры;

- Планы на занятие лидирующей позиции на рынке.

Соответственно необходимо разработать соответствующий фирменный стиль, в том числе логотип и слоган именно под это название и отказаться от слоганов с отсылкой к спортивным аспектам гимнастики.

Поскольку очевидно, что на сегодняшний день таких сил в организации нет, требуется обращение к профессиональным разработчикам, креативным и рекламным агентствам, рынок которых в Пензе весьма обширен.

Далее необходимо выполнить в соответствие выбранной имиджевой стратегии информационные ресурсы, в первую очередь портал и социальные сети, однако, они нуждаются не только в оформлении под фирменный бренд, но и в ряде других преобразований.

В первую очередь, видно, что сайт, преимущественно сделан для тех, кто теоретически собирается у компании долгосрочные абонементы на занятие гимнастикой.

Каждая такая сделка стоит дорого и потому за каждый контакт целесообразно установить высокую цену.

Для покупателей абонементов на фитнес здесь есть только описания общей методики тренировок и их влияние на организм, в максимально общих чертах, толком не прописаны ни показания, ни противопоказания.

Учитывая дороговизну каждого контакта СК «Динамика» целесообразно сделать доступными сведения о руководстве и тренерах компании, особенно о тренерах, поскольку именно им женщины будут доверять здоровье своих детей и деньги. Сейчас посетителям сообщества в ВК доступны только самые элементарные сведения о тренерах, изложенные в «телеграфном стиле». При эмоциональном принятии решений, гораздо большее значение имеет более эмпатичное изложение их биографий и основных профессиональных качеств.

Хотя именно тренеры и качество их работы – это главный актив для организации и то, что должно помочь ей привлекать новых клиентов. Еще один важный момент, если нажать на виджет «перезвонить мне», то по

состоянию на неделю после такого нажатия – никто не перезванивает, причем оставлялись номера как стационарных, так и мобильных телефонов.

Также организации целесообразно работать не только над своим имиджем как компании, которая может эффективно предоставлять свои услуги клиентам, но и над другими видами имиджей. В частности, над имиджем в бизнес-сообществе и среди государственных органов власти.

Для этого существует как минимум, один простой инструмент – это участие в разного рода мероприятиях, организуемых Центром поддержки предпринимательства при администрации Санкт-Петербурга, а также местным экономическим блоком.

Эти мероприятия традиционно собирают значительный пул чиновников, а также бизнесменов, которые теоретически могли бы быть полезны организации, в том числе и в имиджевом ключе. Обычно на таких мероприятиях обсуждаются разного рода проекты, в том числе финансируемые из городского бюджета, в силу чего активно освещаемые городскими медиа ресурсами.

Участие в таких мероприятиях не потребует от компании существенных вложений ресурсов, только рабочее время кого-то из топ-менеджеров, но в теории существенно может повысить отдачу от вложений в имидж организации и привлечь новых партнеров для реализации разнообразных прибыльных бизнес-проектов.

Кроме того, посещение мероприятий такого рода дает возможность налаживать контакты с лидерами мнений, чиновниками, принимающими важное решение и оперативно узнавать о новых формах поддержки бизнеса, появлении новых помещений с более выгодной арендной ставкой, или каких-либо еще важных для бизнеса событиях.

Также для продвижения компании имеет значение формирование имиджа среди конкурентов и сообщества тренеров в области гимнастики и детской физической активности. Для этого целесообразна регистрация и в

целом представление компании на специальных платформах, где концентрируются самые разные профессионалы в этой области.

Также это могут быть выставки и профильные семинары, но сейчас, в силу ограничений массовых мероприятий из-за распространения коронавирусной инфекции их проведение ограничено и нестабильно в то время, как работа специальных онлайн платформ идет бесперебойно.

Наиболее известными такими площадками являются:

- GYM Journal;
- GYM International Russia;
- I GYM UB;
- Конференция российской ассоциации тренеров в области практической гимнастики.

Участие на этих площадках не только повышает статус бренда, позволяя использовать это в продвижении своего имиджа, например статус «хэд-лайнера» или постоянного эксперта GYM International Russia ценится среди ценителей очень высоко и позволяет рассчитывать на более вероятное приглашение топовых тренеров, на спонсорские контракты и более пристальное внимание к себе со стороны клиентов.

3.2. Предложения по улучшению деятельности спортивного клуба

В результате подробного анализа организационной структуры СК «Динамика» в рамках настоящего исследования была выделена серия проблем, которая может быть решена при помощи изменения организационной структуры.

Первая проблема – слишком большое количество людей в подчинении у первого заместителя директора. На него сваливается слишком большой объем работы, требующей специфического погружения в локальные контракты или вопросы взаимодействия с клиентами.

Из-за ожидания принятия решения на высшем уровне теряется время, которое могло бы быть потрачено на продуктивную для деятельности спортивного клуба работу.

В связи с этим предлагается внедрить дополнительную должность заместителя директора по продажам, чтобы одновременно освободить первого заместителя директора от некорректной работы и иметь возможность отмечать тех специалистов или менеджеров, которые хорошо проявили себя в процессе работы на компанию. Повышение их до должности заместителя директора может стать хорошим мотивационным ресурсом и способом вознаграждения.

Еще одна проблема организационной структуры загрузка специалистов отдела PR функциями их нахождения в одном блоке с управлением делами. Решение этой проблемы предполагается за счет выведения этих специалистов в самостоятельную структуру, подчиненную напрямую руководителю предприятия, поскольку вопросы продвижения для СК «Динамика» носят стратегический характер и должны решаться на самом высоком уровне.

3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Реализация предлагаемых в рамках настоящего исследования мероприятий, в первую очередь, поможет студии СК «Динамика» сделать процесс своего продвижения на рынке более эффективным и наладить работу над собственным имиджем.

При минимальных бюджетных вложениях общее количество контактов целевой аудитории в среднем за месяц значительно вырастет.

Даже если предположить, что каждый из размещенных в социальных сетях компании постов доходит до пользователя и сложить это количество на основании статистических показателей всех социальных сетей компании, то прирост все равно составит примерно 75 процентов.

При этом важно учитывать, что социальные сети компании, во-первых, ведутся очень избирательно, во-вторых – их аудитория в гораздо меньшей степени релевантная для достижения конкретного результата.

Продвижение на специальных платформах – в гораздо большей степени способствует количеству потенциальных покупателей франшизы и расширению бизнеса.

Продвижение в «ВКонтакте»» следует проводить системно, используя инструменты таргетинга, благо компания располагает для этого всеми необходимыми инструментами и данными.

Все люди, живущие в Санкт-Петербурге, и теоретически заинтересованные в занятиях гимнастикой для своих детей – это молодые люди, которые оставляют следы своей заинтересованности в социальных сетях.

Учитывая, современные общественно-политические реалии, в России сейчас только одна крупная социальная сеть, собравшая в себе все ресурсы и сведения о населении. Современные инструменты таргетинга позволяют формировать аудитории рекламных кампаний вплоть до дома проживания обладателя соответствующей геометки.

Таким образом, грамотное применение этого инструмента позволит в кратчайшие сроки увеличить число подписчиков в разы, причем подписчиков, релевантных для конкретного предприятия, заинтересованных, или потенциально заинтересованных в получении услуг студии гимнастики.

Также доверия с точки зрения заключения контрактов и договоренностей с потенциальными партнерами в области B2B добавляет размещение на официальном сайте данных о руководителе компании, его фотографии и обращения о бизнесе, с которым он выступает для людей, которые хотят сотрудничать со студией.

Персонализация – по умолчанию повышает доверие к людям, с которыми предстоит иметь дело.

Отказ от заимствованных видео и переход к максимально высокому проценту собственного контента позволит потенциальным покупателям с большей долей вероятности оправдать свои ожидания при переходе от просмотра рекламных материалов к пробному занятию, а главное, это позволит не допустить разочарования в ожиданиях – худшей эмоции для продавцов услуг подобного рода.

Еще одним, эффективным, но не используемым СК «Динамика» мероприятием было бы проведение внешних мероприятий, аналогичных тем, что проводят другие школы Гимнастики в крупных городах. Речь идет о проведении открытых уроков по гимнастике на открытом воздухе летом, или в общественных пространствах зимой.

В таких случаях люди, не имеющие желания или возможности увидеть информацию о студии в электронных источниках, или медиа, получают возможность ознакомиться с увлекательностью этих мероприятий прямо в местах, которые они часто посещают.

Эти места, чтобы разбивать аудиторию, можно менять по мере необходимости. Результатом подобных мероприятий, как правило, становится привлечение новой целевой аудитории.

В рамках мероприятий по оценке эффективности предлагаемых улучшений был проведен тестовый таргетированный запуск рекламы в марте-апреле 2024 года.

В качестве целей таргетированной рекламной кампании ставилось увеличение числа клиентов, которые посетят СК «Динамика — это основная цель, а также способствовать увеличению числа живых подписчиков в социальных сетях (побочная цель).

Первоначально, на этапе планирования проекта в начале года, предполагалось, что главной площадкой продвижения станет «Инстаграм», но после его блокировки пришлось перераспределить бюджет в пользу «ВКонтакте».

Первоначально также планировалось запустить тестовую рекламную кампанию в «Одноклассниках», однако, после того как были проведены первые испытания на пробных объявлениях от этого было решено отказаться, сконцентрировавшись на «ВКонтакте».

Для отслеживания эффективности таргетированных записей применялись инструменты аналитики, которые предлагает «ВКонтакте», они очень удобны и дают возможность анализировать число переходов и количество просмотров каждой продвигаемой записи.

В первый отчетный период при тратах на продвижение в 17 500 рублей было получено 49 звонков при 22 записях. Таким образом, стоимость каждой записи составила 783 рубля, стоимость каждого звонка, соответственно – 357 рублей.

При этом отметим, что ссылки в продвигаемых записях всегда вели на сайт компании, чтобы человек имел возможность оформить запись в два клика, однако здесь оказалась проблема в том, что ряд пользователей, которые увидели рекламу, переходили не на сайт компании, а в ее сообщество «ВКонтакте».

Соответственно, можно сделать вывод, что рост аудитории в сообществе не связан с ростом количества записей на услуги непосредственно, а лишь оказывает более удаленное влияние.

Также постоянно отслеживался трафик на сайт, который в целом оставался стабилен. Прирост подписчиков «ВКонтакте» за отчетный период составил 796 человек, что говорит о затратах, в среднем, в 22 рубля на человека, подписавшегося на соцсети компании.

Вышеописанное положение вещей объясняется тем, что на услуги спортивной школы не подписываются без особенной причины. К этого рода занятиям нужно иметь некое предрасположение.

Также довольно просто подобрать верное время для демонстрации рекламы, поскольку очевидно, что браться за свою физическую форму люди, потенциально ориентированные на подобные нагрузки, предпочитают к

наступлению летнего периода отпусков, а также после нового года и к этому же времени записывают на занятия по физической активности своих детей, которые летом проводят время в отпусках с родителями.

В итоге, несмотря на некоторые практические сложности, удалось достигнуть реальных результатов:

- Количество записей через «ВКонтакте» за весь отчетный период – 43;

- Реальная стоимость записи, с учетом всех вложенных затрат – 390 рублей;

Таким образом, можно сделать вывод, что использование данных мероприятий для повышения эффективности управления СК «Динамика» имеет практическую перспективу, что подтверждено руководством организации, которая уже приняла настоящее исследование для проработки к реализации в практической деятельности

Относительно экономической эффективности предполагаемых структурных измерений.

Разберем экономический эффект от внедрения дополнительных управленческих позиций, а конкретно, внедрения позиции заместителя директора по продажам.

Анализируя внутреннюю документацию предприятия, было установлено, что в среднем из-за необходимости включения такого крупного руководителя как первый заместитель директора СК «Динамика» в проблематику решения текущих проблем происходят следующие временные затраты. Они представлены в таблице 6.

Таблица 7

Анализ временных затрат на включение руководителя для решения внеплановых проблем (в среднем за год)

№№	Этап работ	Исполнитель	Длительность этапа (дни)
1	Изучение и анализ нормативных документов	Руководитель	14
2	Постановка задачи постановка задачи	Работник	1
		Руководитель	0.5
3	Создание нового рабочего проекта	Работник	20
		Руководитель	5
4	Применение нового рабочего проекта	Работник	10
		Руководитель	3
Итого			53.5

Переведем трудовые часы в деньги.

Стоимость одного часа руководителя – 300 руб./час

Средняя стоимость одного часа технического специалиста - С1 часа = оклад ·1,2 20·8 = 195 руб./час.

ЗП руководителя – 540 · С1 часа 540 · 300 = 162000 руб.

ЗП специалиста – 744 · С1 часа = 640 · 195 = 145800 руб.

ЗП дополнительная – 10% от основной – 14580 руб. – для работника

ЗП дополнительная – 10% от основной – 16200 руб. – для руководителя

Начисление на ЗП – 30,2% от основной – 48600руб. – для руководителя

Начисление на ЗП – 30, 2% от основной – 43740 – для руководителя.

Общие потери = 162 000 + 145 800 + 14580 + 16 200 + 48 600 + 43 700 = 430 800.

Почти полмиллиона рублей теряет СК «Динамика» из-за того, что по организационной структуре предприятия специалисты и менеджеры замкнуты на первого заместителя директора, и при возникновении сложных ситуаций он вынужден дублировать их решения.

Установление дополнительной должности заместителя директора по продажам позволит разгрузить руководителя, а освобожденные за этот счет ресурсы могут быть направлены на то, чтобы занятие этой должности влекло за собой и финансовую выгоду для поощряемых.

Сэкономленные таким образом ресурсы дают возможность направить на прибавку к работникам, которые поднимаются до должностей заместителей начальников отделов до 17 тысяч рублей, что станет заметной прибавкой к жалованию.

Проведем оценку экономической эффективности предложения по выведению из одной структуры с управлением делами специалистов в области продвижения.

Изучая внутренние данные компании СК «Динамика» было установлено, что специалисты отдела продвижения в общей сложности подменяют специалистов управления делами на время больничных, отпусков и административных около 35 дней в году.

При этом зарплата специалистов в области PR, которые являются высококвалифицированными сотрудниками, составляет 40 000 рублей в месяц, в то время, как зарплата специалистов управления делами 20 000 рублей в месяц.

Таким образом, получается, что высококвалифицированные специалисты выполняют низкоквалифицированную работу и не выполняют в полном объеме той работы, за которую получают деньги.

Таким образом, 35 дней в году предприятие оплачивает услуги, которые стоят 20 тысяч рублей в месяц за 40 тысяч рублей в месяц. Иными словами, необоснованные переплаты составляют чуть более 20 тысяч в месяц. Кроме того, в данном подсчете не учитываются недополученные

доходы, которые предприятие теряет из-за того, что специалисты не выполняют работу по своему прямому профилю.

Таким образом, целесообразно выделение PR-отдела в самостоятельное структурное звено с прямым подчинением директору, а освобожденные 20 тысяч рублей следует направить на компенсацию работников, которые будут брать на себя обязанности отсутствующего персонала.

Таким образом, следует сделать вывод, что внедрение описанных выше мероприятий, будет полезным для повышения эффективности функционирования СК «Динамика» в практической плоскости. Разработанные предложения уже представлены на рассмотрение руководству компании и в ближайшее время начнутся практические мероприятия по их реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках настоящего исследования проведен детальный анализ специфики стратегического продвижения спортивного клуба на современном российском рынке. Эта тема имеет особую актуальность, поскольку сегодня спортивный рынок сталкивается с небывалыми сложностями, связанными со стремительным переформатированием рынка.

Именно стратегическое планирование является залогом того, насколько успешно спортивный клуб окажется способен преодолевать симптомы кризиса рынка: сокращение потребительской активности, резкие изменения законодательной базы, разрывы спонсорских контрактов и т.д.

Особенно остро перечисленные выше кризисные симптомы ударили по видам спорта, которые не входят в топ наиболее популярных, в том числе по спортивной гимнастике, которой и уделено особое внимание в рамках настоящего исследования.

Трудно прогнозируемое по срокам ограничение участия отечественных спортсменов в Олимпийских играх лишило этот вид спорта одного из немногих поводов для широкого к нему внимания, что поставило специалистов, работающих над его развитием и популяризацией перед новыми и очень серьезными вызовами.

В качестве практического кейса нами был выбран кейс спортивного клуба «Динамика», находящегося в Санкт-Петербурге. Этот клуб занимается начальной подготовкой детей спортивной гимнастикой.

Его руководителем является чемпион мира и участник Олимпийских игр Сергей Хорохордин. Школа позиционирует себя как развивающая коммерческая модель, которая не ставит своей целью подготовку спортсменов-профессионалов. Здесь занятия для мальчиков и девушек не отличаются по своему содержанию. а тренировки оплачиваются за каждое занятие, что не позволяет говорить о системности подготовки.

Исходя из этого нужно сделать вывод, что стратегия компании строится на том, чтобы привлекать к занятиям гимнастики родителей детей, которые находятся на стадии выбора дополнительного образования для своего ребенка.

Соответственно, конкурентами спортивного клуба «Динамика» являются не другие клубы, которые предлагают занятия по спортивной гимнастике (их даже в Санкт-Петербурге очень немного), а весь рынок дополнительного образования для детей. Это очень важно учитывать при разработке стратегии.

Соответственно, стратегия развития такого спортивного клуба должна подразумевать, что целевая аудитория, на которую он работает – это молодые родители (дети – неплатежеспособны), которые ищут для своих детей потенциальные хобби.

Исходя из этого ключевым направлением реализации стратегии развития спортивного клуба является его продвижение на конкурентный рынок. Исходя из этого факта нами был проведен детальный анализ существующих инструментов продвижения, а также даны рекомендации по их практическому совершенствованию и механизмам повышения эффективности использования.

Кроме продвижения, для реализации спортивного клуба имеет значение повышение эффективности структуры его управления, которая, в том числе, приводит и к повышению рентабельности проекта на конкурентном рынке.

Для повышения эффективности реализации стратегии СК «Динамика» на этом направлении, нами разработан механизм совершенствования управленческой структуры, который позволяет не только улучшить процесс принятия решений, но и снизить расходы клуба на содержание управленческого аппарата.

В целом, сформированные в рамках настоящего исследования предложения получили высокую оценку у руководства СК «Динамика» и на сегодняшний день уже началась работа по подготовке к их реализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ИСТОЧНИКИ

1. Методические рекомендации по организации спортивной подготовки в Российской Федерации / Министерство спорта Российской Федерации. – М.: Советский спорт, 2014. – 132 с

2. Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации - [Электронный ресурс]. - URL https://www.minsport.gov.ru/ Дата обращения 25.06.23.

3. Сайт информационного агентства «СпортБизнесКонсалтинг» [Электронный ресурс]. - URL: https://www.s-bc.ru/ Дата обращения 3.07.23

4. Российский мультимедийный холдинг «РБК» [Электронный ресурс]. - URL: http://sport.rbc.ru/ Дата обращения 3.07.23

5. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года. – Казань, 2019. – 24 с.

6. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» № 329-ФЗ от 04 декабря 2007 г. [Электронный ресурс]. - URL http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ Дата обращения 25.06.23.

ЛИТЕРАТУРА

7. Блэкшоу Йен С. Спортивный маркетинг соглашений: юридические, фискальные и практические аспекты. – Asser press; Springer, 2022. – 516 с.

8. Виноградов П. А. О состоянии и тенденциях развития физической культуры и массового спорта в Российской Федерации (по результатам социологических исследований) / П. А. Виноградов, Ю. В. Окуньков – М.: Советский спорт, 2023. – 144 с.

9. Гореликов В.А. Маркетинговая стратегия спортивной организации – возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования // Наука и спорт: современные тенденции. – 2021. – Т. 9, № 2. – С. 139-145.

10.Гореликов, В. А. Маркетинговые продукты в спорте: учебное пособие / В. А. Гореликов. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2022. – 196 с.

11. Девис Джон А. Эффект Олимпийских игр. Как спортивный маркетинг создает сильные бренды. – 2-е издание, исправленное и дополненное: пер. с англ. / Джон А. Девис. – М: ООО «Издательство «Рид Медиа», 2013. – 384 с.

12. Злобин А. Е. Анализ эффективности инвестиций и оценка рисков в системе спортивного менеджмента / А. Е. Злобин // В кн.: Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития российской спортивной науки», посвященный 75-летию ВНИИФК. – ВНИИФК, 2008. – С. 40–42.

13.Зуев В. Н. Нормативное правовое регулирование отечественной сферы физической культуры и спорта (история и современность): учебное пособие // В. Н. Зуев, В. А. Логинов. – М.: Советский спорт, 2018. – 196 с.

14.Зуев *В. Н.* Управление системой спортивных соревнований // В. Н. Зуев. – М.: Физкультура и спорт, 2019. – 264 с.

15. Леднев В. А. Индустрия спорта: разберемся в понятиях и терминах / В. А. Леднев // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. – 2016. — Вып. 1. — С. 4–15.

16. Леднев В. А. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки / В. А. Леднев, И. В. Солнцев // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – Т. 12. – № 3. – С. 252-261.

17. Малыгин А. В. Финансирование спортивных организаций: структура и маркетинговые задачи / А. В. Малыгин // Вестник

Российского Международного Олимпийского Университета. — 2016. — № 2 (19). – С. 68–75.

18.Малыгин А. В. Продуктовая политика спортивной организации / А. В. Малыгин // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2018. – № 1(26). – С. 58-69.

19.Миронова С. В. Экономические аспекты взаимодействия государства и спортивных организаций / С. В. Миронова // Федеральный справочник. Специальный выпуск «Спорт России». – М.: Центр стратегического партнерства, 2020. – С. 119–122.

20.Починкин А. В. Профессиональный спорт: анализ успешного менеджмента // Спортивный менеджмент. – 2014. – № 1. – С. 22–27.

21.Починкин А. В. Потенциальное развитие спорта в условиях коммерциализации / А. В. Починкин // Федеральный справочник. Специальный выпуск «Спорт России». – М.: Центр стратегического партнерства, 2020. – С. 131–132.

22.Починкин А. В. Становление и развитие профессионального коммерческого спорта в России / А. В. Починкин. – М.: Советский спорт, 2016. – 216 с.

23.Починкин А. В. Экономика физической культуры и спорта // А. В. Починкин, С. Г. Сейранов. – М.: Советский спорт, 2021. – 326 с.

24.Починкин А. В. Инновационные направления спортивного менеджмента / А. В. Починкин, И. Л. Димитров, С. В. Вишейко // Ученые записки Университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2015. – № 11. – С. 219–223.

25.Рябцев В. В. Особенности развития физической культуры и спорта на муниципальном уровне в крупном мегаполисе / В. В. Рябцев // Теория и практика физической культуры. – 2021. – № 1. – С. 14–16

26.СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. - М.: Университет «Синергия», 2019, - Вып. III.

27.СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. - М.: Университет «Синергия», 2021, - Вып. IV.

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Руконтекст».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу, рецензии (при наличии) в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».



/Самойлов Александр Александрович/

подпись *(Ф.И.О.)*

«09» Августа 2023 г.