

УДК 339.138:79

## РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Е. В. АНТУШЕВИЧ, Е. Н. КАРЧЕВСКАЯ**

*Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет имени П. О. Сухого»,  
Республика Беларусь*

### **Введение**

Профессиональные спортивные клубы Беларуси являются неэффективными с коммерческой точки зрения, так как даже самые простые правила управления бизнесом не выполняются менеджерами команды. Отсутствуют системные знания по управлению спортивной организацией как бизнес-структурой, в том числе отсутствует планомерная работа по разработке и внедрению маркетинговой стратегии команды.

Еще с постсоветских времен основной целью спортивной организации было достижение максимальных спортивных результатов. Никогда спортивные функционеры не задумывались об использовании спортивной команды как об инструменте для получения финансовой выгоды. Во времена, когда советская спортивная индустрия держалась на энтузиазме спортсменов, престиже спортивной карьеры и спортивном духе конкуренции, а игроки получали заработную плату, немногим превышающую оклад простого рабочего на заводе, да и в целом содержание спорта было практически не накладно с финансовой точки зрения – тогда всех все устраивало. Однако мы живем уже в XXI в., в котором строительство современных спортивных комплексов сказывается на объеме местных бюджетов, каждый спортсмен получает зарплату, соизмеримую с окладом генерального директора крупного предприятия, спортивная экипировка по стоимости соизмерима с модными нарядами мировых брендов, а современное спортивное оборудование – с высокотехнологичным медицинским оборудованием.

При таких условиях расходования средств спортивная команда обязана компенсировать свои затраты (или хотя бы их часть) собственными силами, собственной коммерческой работой. Для того чтобы спортивная деятельность начала приносить доход, необходимо выполнение множества условий, однако основными из них являются грамотное управление и качественная маркетинговая стратегия, которая, при правильном составлении, поможет систематизировать все ресурсы и возможности спортивной команды и принести положительный экономический результат.

Маркетинговая стратегия – отправная точка к финансовой независимости спортивной команды. Если спортивный клуб решит пойти по пути самоокупаемости своей деятельности, то первое, что необходимо сделать – это разработать собственную маркетинговую стратегию [6].

Стратегическое планирование в спортивной организации является одной из основных функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей спортивной организации и разработку стратегии развития для их достижения.

Цель разработки стратегии – определение основных приоритетных направлений и пропорций развития спортивной организации, с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка [4]. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей спортивной организации и предотвращение

ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности спортивной организации.

Целью данного исследования является разработка методических указаний, которые необходимо соблюдать при управлении спортивной организацией для максимизации прибыли, при этом разработанная методика должна стать простой и максимально понятной, чтобы ее реализация осуществлялась в условиях ограниченности профессиональных кадров.

### **Основная часть**

Исследовав основные особенности и проблемы управления в спортивной индустрии Беларуси, было выявлено, что абсолютное большинство спортивных команд не используют маркетинговые принципы управления командой с целью максимизации прибыли и улучшения бренда [1]. Основная причина данного упущения состоит в том, что в профессиональных спортивных клубах отсутствуют специалисты по маркетингу, способные разрабатывать маркетинговую стратегию клуба. Именно поэтому были сформированы методические указания по разработке маркетинговой стратегии спортивной команды.

Исследовав отечественную и зарубежную литературу, было выявлено, что четкой инструкции по разработке маркетинговой программы фактически не существует и встречается два типа данных трудов:

1) стандартные методики по составлению маркетинговой программы торгового или промышленного предприятия (отражается в виде замены слова «предприятие» на «спортивная команда») [3];

2) попытка создания методики, адаптированной к спортивной индустрии, которая ограничивается разработкой миссии, видения и целей спортивного клуба [3], не отражая других, более значимых положений.

Существует множество классификаций, видов и примеров составления маркетинговой программы [4]. Однако все они характерны для коммерческих организаций, которые специализируются на выпуске или продаже определенных товаров или услуг. Специфика же спортивной сферы весьма уникальна. Здесь основной упор делается на торговлю спортивным зрелищем и собственным брендом.

На основании изученной специфики спортивной индустрии, а также пользуясь теоретическими знаниями по разработке маркетинговой стратегии, разработана новая, специфическая методика составления маркетинговой стратегии для спортивной команды.

Разработка маркетинговой стратегии состоит из 5 этапов. Вначале определяются основные элементы разработки маркетинговой стратегии для спортивной команды, а затем представляется алгоритм и последовательность действий на каждом этапе.

*1 этап:* анализ-диагностика. Он включает:

– анализ внешней среды спортивной команды и оценку возможных угроз с ее стороны;

– анализ деятельности спортивной команды;

– анализ конкурентов спортивной команды;

– осуществление прогноза развития рынка спортивной индустрии.

*2 этап:* определение целей и задач спортивной команды. Он включает:

– формирование миссии спортивной команды;

– видение клуба;

– определение стратегических целей и задач спортивной организации;

– сегментирование рынка потребителей спортивных услуг;

– определение финансовой и инвестиционной политики, организационной и кадровой политики спортивной организации.

*3 этап:* выбор фундаментальных стратегических направлений реализации маркетинговой стратегии. Он включает:

- определение и анализ целевого сегмента спортивной организации;
- определение источников дохода спортивной организации;
- позиционирование спортивной организации;
- разработку торговой марки.

*4 этап:* разработка маркетинг-микса по принципу 7P [4]. Он включает:

- анализ возможных продуктов, которые может предложить спортивная организация;
- определение ценовой политики по различным видам продукции;
- выбор использования маркетинговых коммуникаций для продвижения и продажи товаров и услуг спортивной команды;
- выбор мест распространения продукта спортивной организации;
- анализ человеческого фактора при реализации маркетинговой стратегии;
- анализ и отработку процессов взаимодействия при получении услуги зрителем;
- анализ физического окружения потребителя в момент получения услуги.

*5 этап:* внедрение и контроль. Он включает:

- установление сроков реализации маркетинговой стратегии;
- утверждение ответственных лиц по реализации маркетинговой стратегии;
- утверждение ответственных лиц по контролю за выполнением этапов и сроков проведения маркетинговой стратегии;
- разработку критериев оценки выполнения и результатов внедрения маркетинговой стратегии.

Полная схема разработки маркетинговой стратегии отображена на рис. 1.

### **Заключение**

Разработанная методика может быть применима в любой профессиональной спортивной организации. Она разработана с учетом маркетинговых концепций и полностью адаптирована под специфику спортивной индустрии [5]. На первый взгляд предложенная методика кажется простой и логичной, однако простота каждого отдельного элемента системы не помогла еще ни одному руководителю спортивной организации заработать необходимую сумму средств, чтобы покрыть расходы организации. Сложность реализации предложенной методики состоит в том, что на каждом этапе построения маркетинговой стратегии необходимо обрабатывать большой объем данных, и самое главное – на основе данных делать правильные выводы и принимать смелые, а порой и непопулярные решения. Эта система будет работать только в том случае, если ей будет управлять подготовленный специалист, управленец, и только тогда, когда спортивную организацию будут рассматривать как бизнес-единицу.

Методика, описанная выше, представлена в данной статье в общем виде, без указания конкретных шагов каждого этапа. Полный алгоритм рассматривается в магистерской диссертации [5].

Данная методика – это набор последовательных действий, выполнив которые спортивная организация способна начать получать существенную прибыль и быть успешной как коммерческая структура. Однако следует учитывать, что самым важным является то, чтобы на основе получаемых данных делать правильные, объективные выводы и принимать рациональные решения, а не полагаться на случай.

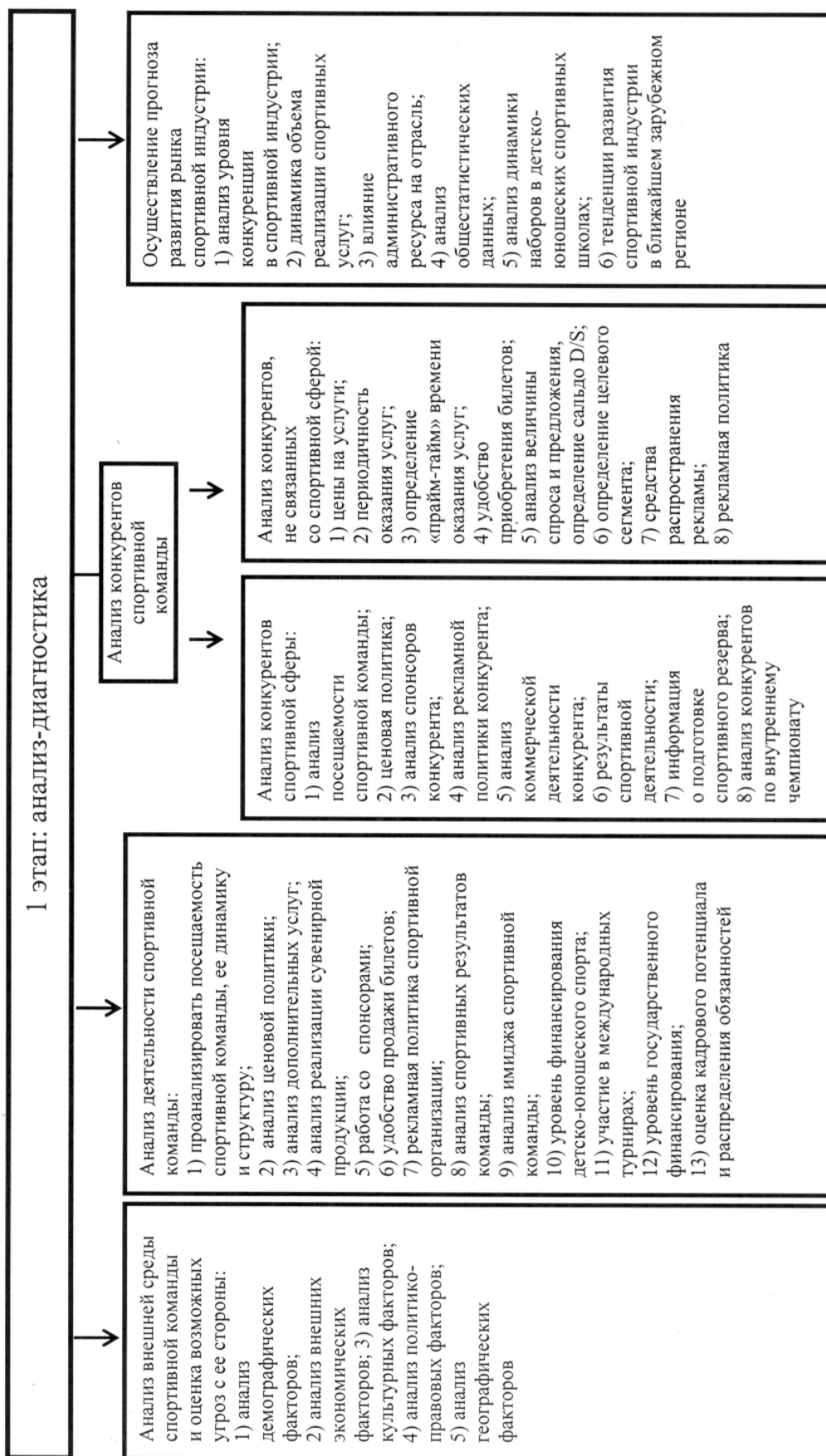


Рис. 1. Алгоритм разработки маркетинговой стратегии спортивной команды (1-й фрагмент, продолжение и окончание см. на с. 84 и 85)

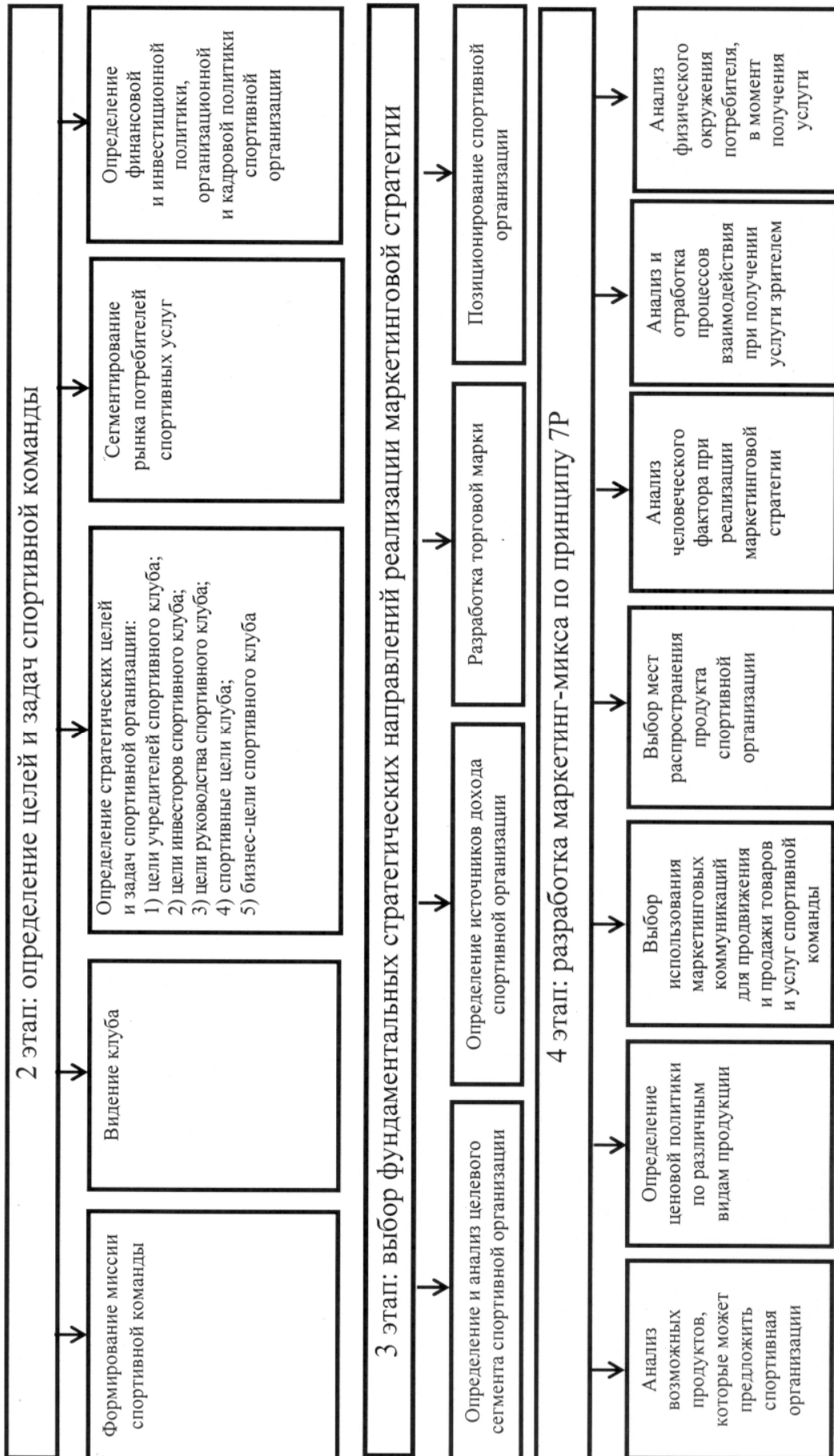


Рис. 1. Продолжение (начало см. на с. 83, окончание – на с. 85)

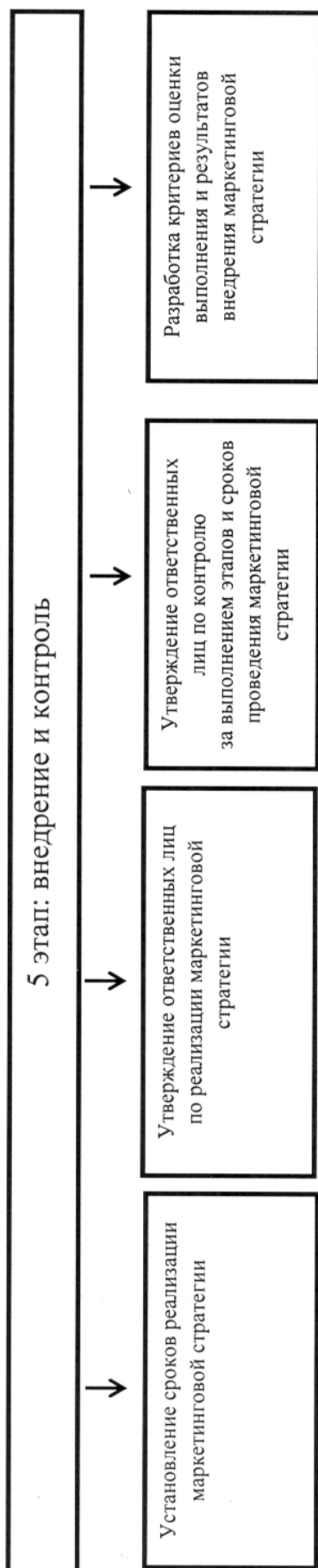


Рис. 1. Окончание (начало см. на с. 83 и 84)

**Литература**

1. Воронов, А. Г. Спортивный маркетинг – необходимость или дань моде / А. Г. Воронов // Спорт. Бизнес. Консалтинг. – 2012. – № 23. – С. 2–4.
2. Галкин, В. В. Экономика спорта и спортивный бизнес / В. В. Галкин. – М. : КноРус, 2006. – 320 с.
3. Еншин, М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учеб. пособие / М. М. Еншин ; Белорус. гос. ун-т физ. культуры. – 2 изд., испр. – Минск : БГУФК, 2005. – 229 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2015. – 800 с.
5. Антушевич, Е. В. Методика анализа эффективности спортивного маркетинга : дис. ... магистра экон. наук / Е. В. Антушевич ; Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого. – Гомель, 2016. – 103 с.
6. Савицкий, В. Д. Спорт и маркетинг: что общего? Руководство по применению спортивного маркетинга / В. Д. Савицкий // 4P.ru. – 2008. – № 16. – С. 12–16.

*Получено 27.06.2016 г.*