

Федеральное агентство по образованию
Министерство по физической культуре, спорту и туризму Свердловской области
ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет – УПИ»
Институт физической культуры, социального сервиса и туризма

Вестник УГТУ-УПИ № 16 (68)
серия «Образование и воспитание. Экономика и управление
физической культуры и спорта»

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Сборник научных статей
Выпуск 5

Том 1

Издание, рекомендуемое ВАК РФ,
для публикации результатов диссертаций
на соискание ученой степени доктора наук

Екатеринбург
2005

УДК 796. 075. 6

ББК 75: 65. 290. 2

В 38

В 38 Вестник УГТУ-УПИ. Серия «Образование и воспитание. Экономика и управление физической культуры и спорта». Современные проблемы развития физической культуры и спорта: сборник научных статей /под ред. И.В.Брызгалова, Л.А.Рапопорта. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2005. № 16 (68). Вып. 5. Том 1. 490 с.

В сборнике представлены научные труды докторов и кандидатов педагогических, биологических, экономических наук; профессоров и доцентов; руководителей, отличников и Заслуженных работников физической культуры.

Сборник адресован руководителям муниципальных образований по физической культуре и спорту, преподавателям высшей и общеобразовательной школы, ученым и организаторам народного образования, специалистам современного производства, студентам педагогических, экономических и других учебных заведений.

Редакционная коллегия:

доц., канд. пед. наук И.В. Брызгалов (отв. редактор),
проф., д-р пед. наук Л.А. Рапопорт,
проф., д-р биол. наук В.А. Бароненко,
доц., канд. пед. наук В.Ф. Коротких,
доц., канд. экон. наук Н.Г. Фонова,
доц., канд. биол. наук А.В. Чудиновских (отв. за выпуск)

УДК 796. 075. 6

ББК 75: 65. 290. 2

Выпуск рекомендован

Коллегией Министерства по физической культуре, спорту и туризма
Свердловской области

Ученым советом Института физической культуры, социального сервиса и туризма
ГОУ ВПО УГТУ-УПИ

Выпуск подготовлен

научным отделом Института физической культуры, социального сервиса и туризма
ГОУ ВПО УГТУ-УПИ

© ГОУ ВПО «Уральский государственный
технический университет – УПИ», 2005
© Авторы статей, 2005

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: АНАЛИЗ С ПОЗИЦИИ КОНЦЕПЦИИ ДОБАВЛЕННОЙ ЦЕННОСТИ

Кандидат экономических наук, доцент А.М. Макаров,

Доцент А.В. Литвин,

ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», г. Ижевск, Россия

***Аннотация.** В статье дается краткое изложение концепции добавленной ценности организации и делается попытка обобщить пути развития рыночной деятельности российских спортивных организаций. Несмотря на укрепление финансовой базы российских спортивных организаций, эффективность их коммерческой деятельности оставляет желать лучшего.*

Ключевые слова: спортивные организации, коммерческая деятельность, добавленная стоимость, концепция.

В последние годы финансовая база многих российских спортивных организаций значительно укрепилась. Однако поводов для успокоения нет. Основные средства поступают от спонсоров, и бизнес дает деньги спорту без надежды на возврат – из альтруизма или личных амбиций [1]. Такая ситуация весьма рискованна для спорта – по мере совершенствования управления на российских предприятиях эффективность расходования средств будет контролироваться все жестче. Необходим разворот спортивных организаций к самостоятельной рыночной деятельности, к освоению услуг, имеющих потребительскую ценность для населения, к развитию маркетинга.

Переход России в новые экономические условия особенно негативно сказался на деятельности многих спортивных организаций. В предыдущие годы спорт, как известно, полностью финансировался государством и профсоюзами, не испытывая при этом серьезных трудностей. Наряду с государственными структурами успешно функционировали многочисленные ведомственные спортивные общества и клубы, большинство из которых не занималось самостоятельной ком-

мерческой деятельностью, приносящей какие-либо доходы. С полной уверенностью можно сказать, что в ближайшее время рассчитывать на достаточное ресурсное обеспечение спорта со стороны государства не следует. Более того, переход на территориальный (региональный) принцип управления спортом еще больше обострил эту проблему. Сегодня, когда каждый регион вправе сам определять основные направления спортивной политики, объем финансирования и т. д., исходя из своих особенностей, традиций, наличия спортивных сооружений, их форм собственности, прогнозировать серьезные успехи, принимая также во внимание имеющийся значительный дефицит местных бюджетов, было бы бессмысленно.

Между тем у населения большинства стран Западной Европы за последние годы значительно возрос интерес как к собственной спортивной активности, так и к пассивному потреблению спорта в качестве болельщиков, зрителей. Приведем лишь некоторые данные. Так, например, расходы на спорт в частном секторе Германии за 2002\2003 годы составили 68 миллиардов евро или 2,7% ВВП. В области спорта прямо или косвенно было задействовано около 750000 человек или свыше 2% всего трудоспособного населения, что соответствовало доли населения, занятого в химической промышленности. Успешно развивается и профессиональный спорт: суммарный бюджет 18 ведущих команд футбольной бундеслиги Германии в сезоне 2002\2003 приблизился к отметке 1 миллиард евро. Тот факт, что профессиональная деятельность в спорте приносит огромные прибыли – общеизвестно (контракты и гонорары спортсменов и тренеров, оплата услуг менеджеров, юристов). Это справедливо лишь для ведущих в экономическом отношении стран, Россия пока к числу таковых не относится, и скоропалительные попытки «сканировать» зарубежные модели

управления спортом без соответствующей экономической базы обречены на провал. Можно привести массу примеров, когда профессиональная команда, клуб или целая лига прекращали свою деятельность спустя несколько месяцев после образования. Большинство из имеющихся сегодня профессиональных спортивных организаций имеют проблемы ресурсного обеспечения, их будущее весьма туманно, а источники финансирования – «тайна за семью печатями», и можно только догадываться об их истинном происхождении. В настоящее время никто не возьмется предположить: станут ли наши спортивные организации и клубы солидными и преуспевающими коммерческими предприятиями или их ждет такое же жалкое существование, как сейчас? Сравнительный анализ статей бюджетов средних российского и зарубежного клубов приведен в таблице .

Из таблицы видна принципиальная разница: в то время как российские клубы существуют в основном за счет бюджетного финансирования, западные зарабатывают средства сами [2]. Кроме того, бюджет среднего российского клуба уступает европейскому в 3-7 раз. Происходит это, во-первых, по причине отсутствия профессионализма в управлении спортивными клубами как коммерческими предприятиями, а, во-вторых, недостаточно тесного взаимодействия с наиболее важными и значимыми для спорта целевыми группами, так как многие спортивные организации чаще заняты внутренними организационными проблемами, не ориентированы на потребителя спорта или спортивной услуги, продолжая следовать традиционным стратегиям, без учета изменившихся условий.

Бюджет спортивного клуба

Статьи доходов	Средний российский клуб, млн.дол.	Средний европейский клуб, млн.дол.
Бюджетные средства	8,0	-
Спонсоры	5,5	45,0
Продажа билетов	0,5	2,5
Продажа абонементов	0,5	4,0
Продажа атрибутики	1,0	3,5
Телевизионные права	0,1	10,0
Коммерческие проекты	0,5	13,0
Совокупный доход	16,1	78,0

Возникает вопрос – для кого российские спортивные организации сегодня могут представлять ценность и в чем эта ценность заключается. Рассмотрим эту проблему с позиций концепции добавленной ценности организации [3].

Стратегический успех организаций, в т.ч. и спортивных, определяется сегодня двумя основными факторами: эффективностью системы создания потребительской ценности, в которую они интегрированы, и уровнем их добавленной ценности предприятия для контрагентов.

В современной рыночной экономике потребительская ценность создается не отдельными предприятиями, а в рамках деловых сетей - систем, состоящих из организаций и частных лиц, и, как правило, выходящих за пределы границ отрасли (такие системы будем называть «системы создания ценности», ССЦ). Системы создания ценности формируются вокруг определенной потребительской проблемы или комплекса проблем и включают в себя:

- экономических агентов (потребителей, производителей товаров и услуг, поставщиков, посредников, конкурентов и т.д.);
- ресурсы, необходимые для решения потребительской проблемы;

- общественные институты, процессы и явления, важные для формирования ценности (например, представление потребителей о немецких товарах как образцах качества).

По роли в отношениях с предприятием выделяются такие элементы ССЦ, как клиенты, поставщики ресурсов, конкуренты и комплименторы. Речь в данном случае идет о классификации ролей, а не о жестком разграничении, поскольку одно и то же предприятие может выступать по отношению к контрагенту в качестве конкурента, потребителя, поставщика и комплиментора одновременно. Между элементами ССЦ могут присутствовать как реальные (например, поставка товара), так и виртуальные (например, соединение в сознании потребителя) связи.

Необходимо четко осознать, что деятельность организации ценна не только для потребителей, но и для других субъектов системы создания ценности, и вполне может наблюдаться ситуация, когда работа предприятия имеет небольшую ценность для потребителей и значительную ценность для каких-либо других хозяйствующих субъектов; именно они и должны тогда вознаграждать предприятие.

Далее важно помнить, что ценность предприятия для партнеров связана не только с полезностью его товаров и услуг; напротив, генерирование высокой ценности для партнеров сегодня все чаще предполагает выход предприятия за рамки обычных товарообменных отношений, переход на уровень социальных связей. Ценность, обеспечиваемая организацией для своих контрагентов, делится на три категории:

- ценность, заключающаяся в решении потребительских проблем и/или снижении совокупных затрат потребителей в результате использования товаров и услуг организации;

- ценность, обеспечиваемая отношениями, - например, большая безопасность или удовлетворение социальных потребностей клиентов;

- ценность, возникающая по причине самого факта существования предприятия, - например, возможность давления на других поставщиков, сковывание потенциальных новых конкурентов или большая безопасность снабжения.

Полезность взаимоотношений для контрагентов заключается, наряду с индивидуальным приспособлением продукта, в снижении риска, повышении значимости для других партнеров, в росте эффективности по мере отработки взаимодействия, в удовлетворении социальных потребностей и т.д. Отношения ценны и возможностью расширения круга клиентов: предприятие может помочь своим партнерам выйти на собственных клиентов с предложением товаров и услуг.

То, что ценность предприятия для других субъектов ССЦ может заключаться уже в самом факте его присутствия, очень часто упускается из виду. Недооценка собственной ценности, т.е. потерь партнеров при выходе из деловых отношений, относится к наиболее распространенным ошибкам в бизнесе. Выгоды от присутствия предприятия для других субъектов системы создания ценности связаны с возможностями выбора, с гарантией поставок, с использованием накопленного предприятием опыта и т.д. Обеспечение участия экономического субъекта в деловых отношениях нередко предполагает специфические затраты на обеспечение присутствия (например, предприятие может финансировать деятельность другого хозяйствующего субъекта); затраты, возникающие в результате ухода хозяйствующего субъекта);

екта с рынка (например, рост цен других поставщиков, потери от нерегулярности поставок и т.д.)

Для поставщиков предприятие в первую очередь важно как источник средств от продажи товаров – и чем выше объемы закупок, тем более ценным партнером оно является, за исключением случаев, когда сбыт поставщиков оказывается слишком сконцентрированным. Особую ценность представляет предприятие, которое обеспечивает поставщикам сбыт, позволяющий превысить точку безубыточности; следует учесть и соображения стабильности продаж. Ценность предприятия для поставщиков определяется также его техническими, интеллектуальными, финансовыми возможностями и требованиями - возможности потребителя налагают ограничения на развитие и рост системы создания ценности в целом. Поэтому поставщики нередко заинтересованы и в том, чтобы повышать уровень развития потребителя.

Возможна также ситуация, когда деятельность поставщика, не приносящая прибыли напрямую, играет важную роль для создания потребительской ценности на других рынках. Наконец, важное значение для поставщиков может играть близость предприятия к конечному потребителю, способность отражать и формировать его требования, задавать развитие рынка.

Ситуация с потребителями зеркальна ситуации с поставщиками. Предприятие ценно для своих потребителей тем, что обеспечивает им рост благосостояния, гарантии стабильности и уверенность в будущем, возможности для развития.

Ценность предприятия как комплиментора очевидна по определению, но комплиментор может выступить и в качестве конкурента, стянув на себя большую часть добавленной стоимости, производимой

системой, особенно в случае, если его товары дороги и не имеют эффективных субститутов. Стратегически важные комплиментарные продукты имеют два признака: они ассоциируются (или могут ассоциироваться) потребителем друг с другом; они имеют серьезное влияние на стратегическую позицию друг друга. Формы комплиментарного взаимодействия организаций разнообразны: предприятия сотрудничают в освоении рынков, используют бренд партнера для формирования ценности своего продукта, создают совместные бренды, взаимно стимулируют сбыт своих продуктов. Взаимная реклама и продвижение товаров, взаимное открытие новых рынков, как правило, характерны для предприятий, не являющихся прямыми конкурентами, хотя комплиментарные отношения могут возникнуть и с ними.

К конкурентам в рамках нашей концепции относятся экономические агенты внутри и за пределами отрасли, в целом снижающие ценность деятельности предприятия. Однако при определенных условиях конкуренты могут и улучшать результаты друг друга: «хороший» конкурент усиливает конкурентные преимущества (абсорбирует колебания спроса, ограничивает антикартельные мероприятия, является основой бенчмаркинга, обеспечивает «защищенный» уровень затрат); улучшает позицию отрасли (стимулирует общий спрос, расширяет ассортимент и дает возможность выбора, усиливает мощь отрасли); поддерживает развитие рынка (берет на себя затраты, символизирует гарантии закупок для поставщиков, поддерживает внедрение стандартов, улучшает имидж отрасли); затрудняет доступ на рынок (защитные мероприятия, символизирование будущих проблем для новичков, блокирование каналов сбыта, занятие ниш).

Немецкий профессор Херберт Ворачек выделяет следующие разновидности спортивных организаций сферы услуг: предоставляю-

щие активные спортивные услуги; предоставляющие пассивные услуги; предоставляющие консультационные и посреднические услуги [4].

Первая группа делится на коммерческие и некоммерческие организации. К коммерческим относятся предприятия специализированной торговли спортивными товарами, фирмы, занятые в сфере спортивного туризма, образовательные организации в сфере спорта, а также фирмы, предоставляющие услуги по занятию спортом и проведению свободного времени. Некоммерческое направление охватывает спортивные союзы и спорт на предприятиях.

Вторая группа включает фирмы, занятые организацией спортивных представлений, и спортивные СМИ. К третьей группе относятся агентства, занятые в сфере спортивной рекламы и спонсорства, а также фирмы, предоставляющие консультационные услуги в области спорта.

Наиболее существенные и значимые для спортивных организаций контрагенты – это население, интересующееся спортом, коммерческие и некоммерческие предприятия, спортивные союзы и федерации, средства массовой информации, органы государственного и муниципального управления. Перейдем к характеристике взаимоотношений спортивных организаций с целевыми группами спорта.

Центральной группой, по крайней мере, с точки зрения организованного спорта, являются люди, занимающиеся спортом, – члены коллективов физической культуры, спортивных клубов, спортивных обществ. При взаимоотношениях с данной группой всегда необходимо помнить один из принципов организации: важнее и дешевле заботиться и содержать уже имеющихся потребителей, чем привлекать новых. Многие в этом направлении спортивными организациями уже сделано, но еще многое предстоит, и ориентация на современные ин-

новационные методы обслуживания потребителей, а также применение таких инструментов прямого маркетинга, как: составление баз данных, система клубных карт и абонементов, распродажи, программы объединения потребителей были бы весьма кстати. 60 % населения Европы либо активно занимается спортом, либо им интересуется. Это лишний раз доказывает, какой огромный потенциал несет в себе данная целевая группа и как важно для спорта суметь наладить с ней долговременные позитивные отношения. Вначале это формирование общественного мнения через продуманную информационную политику, творческий подход, а затем – акцент на маркетинг конкретного спортивного события. Последний получил в настоящее время исключительно профессиональное развитие, благодаря прогрессу в технике, а также появившимся новым возможностям средств массовой информации (СМИ). Совершенно ясно, что для сохранения имеющихся взаимоотношений недостаточно просто распространения красочных буклетов или продажи спортивной атрибутики. Требуется нечто большее: стимулирование сбыта, VIP – обслуживание, привлекательные предложения для отдельных групп населения, лотереи, а иначе говоря: требуется открытый диалог с обратной связью.

Роль СМИ для спорта бесспорна. Бесспорно и то, что спорту до сих пор удастся поддерживать тесные взаимовыгодные контакты с прессой и телевидением. Сегодня, когда на СМИ стремится прорваться большое количество спортивных событий и программ, приходится констатировать, что часто количество подменяет качество. Ведь СМИ – это фактически связующее звено между общественностью и коммерческими структурами спорта. Особо следует подчеркнуть роль прессы, хотя на сегодня пресса и не является главным информационным механизмом, тем не менее, остается весомым компонентом и, в

кооперации с другими видами СМИ, может служить для качественно-го улучшения взаимоотношений.

Предприятия играют существенную роль в рамках финансового обеспечения программ спорта. Тем более неожиданно и непонятно, как мало этому уделяется внимания. Создается впечатление, что важнее получить подпись под соответствующим договором, чем воплотить этот договор в жизнь и согласиться с индивидуальными требованиями и желаниями партнеров, так как последние находятся значительно дальше от «лакомого куска» сиюминутной выгоды или услуги. Примерами взаимоотношений с данной целевой группой можно назвать периодическое проведение встреч с потенциальными спонсорами, известными представителями промышленности, спортсменами, медицинское обслуживание. Для России, на наш взгляд, эта целевая группа представляет наибольший интерес. Есть немало примеров успешного сотрудничества отдельных промышленных предприятий и спорта. Дальнейшее развитие маркетинга взаимоотношений в этом направлении сдерживается отсутствием законодательной базы в части налоговых льгот для таких предприятий, и, кроме того, скорейшего принятия нового Закона о физической культуре и спорте в Российской Федерации [5].

Профессиональное лоббирование интересов спорта на уровне государства, региона, города ведет к усилению его роли. Это касается всех этажей политической власти и других союзов, организаций, объединений, не относящихся непосредственно к спорту. И важно, чтобы политическое влияние или чье-либо персональное тщеславие не подменяли само дело. Характер взаимоотношений представляется в форме дискуссий по актуальным проблемам спорта с известными политиками, экономистами, представителями СМИ.

Физическая культура и спорт, благодаря своей эмоциональной близости к человеку, обладают огромным коммерческим потенциалом, и потенциал этот далеко не востребован. Естественно, все не так просто – мало найдется видов человеческой деятельности с таким многогранным переплетением взаимоотношений, как это наблюдается в спорте. В спортивном бизнесе особое значение имеет не столько разработка и реализация конкретной услуги, сколько формирование системы отношений, которая обеспечивала бы ценность для самых разных целевых групп потребителей и возможность извлечения доходов из разнообразных источников. С учетом этого теоретические исследования формирования систем создания ценности в российском спорте представляют несомненный интерес.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Васильев В. Игра до внезапной смерти /В. Васильев. //Эксперт-Урал. 2004. №29. С. 12.
2. Эпштейн А. «Боруссия» – как пример для подражания /А. Эпштейн //газета «Спорт-экспресс» от 10. 02. 2000. С. 3.
3. Макаров А.М. Преобразующий менеджмент в хозяйственной организации /А.М. Макаров. Екатеринбург: Изд-во УРО РАН, 2004.
4. Woratschek H. Theoretische Elemente einer oekonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen /H.Woratschek. //ZfB-Ergaenzungsheft. 2002. №4. S. 2-16.
5. Литвин А.В. Особенности маркетинга взаимоотношений в спорте /А.В. Литвин. //Маркетинг в России и за рубежом. «ФинПресс», 2001. №1. С. 65-71.