

**Н.В. Рубцова, Н.А. Потопальская, Д.П. Сергеев**

## **ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОГО КЛУБА В АСПЕКТЕ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙНОГО ТУРИЗМА**

Событийный туризм в настоящее время приобретает все большую популярность. Мероприятия событийного туризма имеют большое экономическое значение. В период их проведения активизируется деятельность всех объектов туристской индустрии, что способствует повышению ресурсного потенциала места проведения мероприятия. Это позволяет рассматривать событийный туризм в качестве перспективного направления в деятельности спортивно-оздоровительных предприятий. В статье рассматривается процесс выбора стратегии развития для физкультурно-спортивного клуба. Проводится анализ внутренней и внешней среды предприятия. Особое внимание уделено конкурентному анализу. Основным ориентиром дальнейшего развития физкультурно-спортивного клуба обозначен событийный туризм.

*Ключевые слова:* событийный туризм, стратегия, физкультурно-спортивный клуб.

**N.V. Rubtsova, N.A. Potopalskaya, D.P. Sergeev**

## **THE SUBSTANTIATION THE STRATEGY OF MAHAGMENT FOR THE PHYSICAL AND SPORT CLUB IN THE ASPECT THE DEVELOPMENT OF EVENT TOURISM**

Event tourism is becoming more popular. Events of event tourism are of great economic importance. In the period of their activity, the activity of all objects of the tourist industry is activated, which contributes to the increase in the resource potential of the venue. This allows us to consider event tourism as a promising area in the activities of sports and recreation enterprises. The article considers the process of choosing the strategy for the development of a sports and sports club. The analysis of the internal and external environment of the enterprise is carried out. Particular attention is paid to competitive analysis. The main guide for the further development of the sports and sports club is event tourism.

*Keywords:* event-based tourism, strategy, physical culture and sports club.

Стратегическое планирование как элемент и функция управления предприятием является одним из наиболее важных и значимых экономических инструментов. В управленческой литературе стратегическое планирование в обобщенном виде рассматривается как динамическая совокупность следующих этапов: стратегического анализа, постановки целей, выбора и обоснования конкурентных преимуществ, формирования стратегии, составления стратегических планов

и программ, оценки и контроля выполнения. С учетом этих требований, предварительно стадию планирования, должен проводиться комплексный системный стратегический анализ перспектив предприятия в каждой стратегической зоне хозяйствования.

Спортивно-оздоровительная индустрия, рассматриваемая в качестве отрасли народного хозяйства, очень редко удостоивается внимания в аспекте ее роли в экономической деятельности. Основная причина – отсутствие точного статистического учета спортивно-оздоровительной деятельности. Вместе с тем, спортивно-оздоровительные предприятия и учреждения также функционируют в суровых условиях рынка, что обуславливает необходимость стратегического планирования и выбор стратегии дальнейшего развития.

Рассматриваемый нами в качестве примера физкультурно-спортивный клуб, является коммерческой организацией, созданной для оказания спортивно-оздоровительных услуг. Спортивно-оздоровительный объект является бассейном закрытого типа, 50-метровый, имеет 6 дорожек, горки, сауну, массажный кабинет. Объект предназначен для учебно-тренировочной работы, проведения соревнований, обучения детей плаванию, организованного оздоровительного плавания и отдыха людей.

Ежегодно клуб увеличивает объемы услуг и в настоящее время в нем представлено около 20 наименований, отличающихся максимальной функциональностью и комфортом.

Физкультурно-спортивный клуб ориентируется как на местных потребителей туристско-спортивных услуг, так и на приезжих, обеспечивая оптимальные условия для того, чтобы сотрудничество было удобным, взаимовыгодным и длительным. Главные критерии, которыми руководствуется компания при отборе услуг: польза, качество, безопасность, реальная цена. Клубу удается поддерживать доступные цены благодаря отсутствию посредников на любом этапе своей деятельности. В своей структуре компания имеет бассейн, парковую зону, футбольное поле, теннисные корты, каток, спортивные залы, неспециализированные магазины для розничной торговли, кроме того предприятие предоставляет прокат инвентаря и оборудования для проведения досуга и отдыха.

В табл. 1 представлены основные показатели деятельности физкультурно-спортивного клуба (ФСК) за два последних анализируемых периода.

Таблица 1

Основные показатели деятельности ФСК

| Показатели                                   | 1 период | 2 период | Абсолютное изменение | Темп роста, % |
|--|----------|----------|----------------------|---------------|
| Товарооборот услуг, тыс. р.                  | 84059    | 81252    | -2807                | 96,7          |
| Себестоимость проданных услуг, тыс. р.       | 46068    | 45567    | -501                 | 98,9          |
| Валовый доход, тыс. р.                       | 37991    | 35685    | -2306                | 93,9          |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 44       | 47       | 3                    | 106,8         |

| Показатели                        | 1 период | 2 период | Абсолютное изменение | Темп роста, % |
|-----------------------------------|----------|----------|----------------------|---------------|
| Прибыль от продажи услуг, тыс. р. | 12046    | 9660     | -2386                | 80,2          |
| Рентабельность продаж, %          | 14,33    | 11,89    | -2,44                | 83,0          |

На основании данных, представленных в табл. 1, можно сделать вывод, что в отчетном году по сравнению с предыдущим периодом в анализируемой организации наблюдается снижение основных показателей в части использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов компании.

Так, снижение объема товарооборота привело к сокращению среднегодовой выработки на одного работника, фондоотдачи, оборачиваемости товарных ресурсов. Увеличение уровня издержек привело к сокращению уровня рентабельности.

Данные негативные изменения в развитии компании обусловлены сокращением объема товарооборота, которое связано с экономической ситуацией в стране, когда на фоне финансового кризиса сокращается покупательская способность населения.

Выбор стратегии развития предприятия связан с анализом не только внутренней, но и внешней среды предприятия.

Оценка конкурентоспособности ФСК предполагает исследование его слабых и сильных сторон с учетом угроз и возможностей внешней среды. В связи с этим, составим матрицу SWOT для ФСК.

С целью оценки конкурентоспособности ФСК на рынке спортивно-оздоровительных услуг выделим основные стратегические группы предприятий, функционирующих на рынке.

Услуги ФСК представлены как на частном, так на корпоративном направлении. Наиболее доходными и перспективными каналами сбыта услуг для ФСК являются частные направления услуг, которыми пользуются потребители секций, потребители частных тренерских услуг и клиенты, которые приходят плавать самостоятельно.

Рассмотрим конкурентоспособность частных услуг ФСК. Частные услуги предоставляются круглогодично. Исходя из местоположения ФСК основными его конкурентами, входящими в одну стратегическую группу, являются две организации.

Наряду со SWOT-анализом для оценки внешней среды был использован метод сравнительного анализа текущих стратегий конкурентов (табл. 3).

Таблица 2

Матрица SWOT для ФСК

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие стандартной чаши бассейна в городе (возможность проведения соревнований);</li> <li>– повышение спроса на спортивно-оздоровительные услуги, в связи с актуальностью здорового образа жизни;</li> <li>– поддержка развития спортивно-оздоровительной отрасли со стороны региональных властей (создание секций, организация спортивных мероприятий развитие транспортной инфраструктуры)</li> </ul> | <p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– изменение оплаты коммунальных расходов, которые влекут за собой повышение цен;</li> <li>– влияние финансового кризиса на уровень покупательской способности;</li> <li>– влияние компаний-конкурентов.</li> <li>– дефицит тренерских кадров;</li> <li>– непонимание значимости здорового образа жизни</li> </ul> |
| <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– квалифицированный тренерский состав;</li> <li>– огромный опыт работы, призовые места;</li> <li>– высокий уровень комфорта среды (система очистки воды, вентиляция, наличие шкафчиков, душевых, температура воды);</li> <li>– присутствие удобной парковки</li> </ul> | <p>«Сила и возможности»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– призовые места у участников секции;</li> <li>– привлечение потребителя на тренера;</li> <li>– привлечение возрастного потребителя на уровень комфорта;</li> <li>– повышение возможности выхода на более высокие уровни соревнований (региональные, международные)</li> </ul>  | <p>«Сила и угрозы»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая взаимосвязь тренерского состава и потребителя</li> </ul>   |
| <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая частота внедрения новых услуг;</li> <li>– сложная организационная структура;</li> <li>– слабая мотивация среди обслуживающего персонала (из-за низкой оплаты труда)</li> </ul>   | <p>«Слабость и возможности»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– расширение категорий льгот на услуги для корпоративных и частных потребителей;</li> <li>– формирование организационной структуры с учетом всех подразделений организации, перераспределение функций управления внутри организации</li> </ul>  | <p>«Слабость и угрозы»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– усиление конкурентных преимуществ в ассортименте услуг, цене, качестве обслуживания;</li> <li>– разработка и внедрение системы мотивации обслуживающего персонала</li> </ul>   |

## Описание текущих стратегий конкурентов ФСК

| Параметр стратегии         | Конкуренты  |   | ФСК  |
|----------------------------|---|---|--|
|                            | Конкурент 1   | Конкурент 2   |  |
| Ассортимент услуг          | Узкий ассортимент частных услуг. Нет возможности взаимодействия потребителя с тренерским составом | Узкий ассортимент частных услуг. Нет возможности взаимодействия потребителя с тренерским составом                                       | Широкий ассортимент услуг. Также предоставляются сопутствующие услуги: проведение спортивных соревнований, занятие аква-аэробикой, предоставление услуг массажа, проведение чайных церемоний и др. |
| Розничные цены             | Высокие цены на частные услуги.   | Высокие цены из-за неопределенного количества времени   | Собственное ценообразование позволяет компании устанавливать цены ниже, чем у конкурентов. Также действует программа льгот   |
| Доступность                | Организация для потребителя расположена в шаговой доступности. Часы работы с 10:00 до 22:00       | Организация для потребителя расположена в лесном массиве, удаленно от города. Ограничение в часах работы из-за отдыхающих профилактория | Бассейн «Лазурный» в черте города, расположен в непосредственной близости пешеходных и автобусных маршрутов. Часы работы юрты с 8:00 до 20:00  |
| Маркетинговые коммуникации | Наружная реклама в месте размещения. Реклама в СМИ  | Нет рекламы   | Наружная реклама в месте размещения. Бассейн оформлен в виде красивого комплекса и привлекает к себе внимание. Наружная реклама по городу. Реклама в СМИ   |
| Персонал                   | Низкая мотивация персонала при взаимодействии с потребителем.                                     | Низкая мотивация персонала при взаимодействии с потребителем.   | Квалифицированный персонал. Разработаны Стандарты обслуживания потребителей. Проводится оценка обслуживающего персонала методом «Тайный покупатель»  |
| Процесс                    | Процесс обслуживания не регламентирован, что ведет к ошибкам в работе персонала                   | Процесс обслуживания не регламентирован, что ведет к ошибкам в работе персонала   | Процесс обслуживания ведется на основании Стандартов, которые подразумевают приветствие потребителя, консультирование и помощь в выборе услуги   |
| Физическая среда           | Представляет собой оздоровительный центр, но с ограниченным пространством                         | Представляет собой отдельный бассейн внутри профилактория   | Бассейн стилизована под спортивный просторный комплекс, в котором спортивно-оздоровительная атмосфера с использованием различных органов чувств человека: украшение стен, цвет и т.д.              |

В табл. 4 представлены экспертные оценки текущих стратегий ФСК и его конкурентов. По итогам данным табл. 4 можно сделать вывод, что наибольшей

конкурентоспособностью на рынке спортивно-оздоровительных услуг в указанной стратегической группе обладает ФСК.

Таблица 4

Сравнительный анализ стратегий конкурентов и ФСК

| Характеристика стратегии   | Коэффициент значимости (К) | Конкуренты     |                 |                |                 | ФСК            |                 |
|----------------------------|----------------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                            |                            | Конкурент 1    |                 | Конкурент 2    |                 | W <sub>3</sub> | KW <sub>3</sub> |
|                            |                            | W <sub>1</sub> | KW <sub>1</sub> | W <sub>2</sub> | KW <sub>2</sub> |                |                 |
| Торговый ассортимент       | 0,25                       | 0,8            | 0,200           | 0,6            | 0,150           | 1,0            | 0,25            |
| Розничные цены             | 0,25                       | 0,5            | 0,125           | 0,5            | 0,125           | 1,0            | 0,25            |
| Доступность                | 0,05                       | 0,9            | 0,045           | 0,9            | 0,045           | 1,0            | 0,05            |
| Маркетинговые коммуникации | 0,05                       | 0,8            | 0,040           | 0,8            | 0,040           | 1,0            | 0,05            |
| Персонал                   | 0,10                       | 0,6            | 0,060           | 0,7            | 0,070           | 1,0            | 0,10            |
| Процесс                    | 0,15                       | 0,8            | 0,120           | 0,9            | 0,135           | 1,0            | 0,15            |
| Физическая среда           | 0,15                       | 0,9            | 0,135           | 0,9            | 0,135           | 1,0            | 0,15            |
| Итого                      | 1,00                       | 0,725          |                 | 0,700          |                 | 1,000          |                 |

Явными преимуществами предприятия перед конкурентами являются:

- широкий ассортимент услуг;
- доступные розничные цены, которые обусловлены собственным ценообразованием и льготами;
- регламентированный процесс обслуживания покупателей;
- особая спортивно-оздоровительная атмосфера в бассейне.

Проведенный анализ позволяет сформировать дальнейшую стратегию развития предприятия. Как представляется, новая стратегия может формироваться в аспекте событийного туризма. Событийный туризм в настоящее время приобретает все большую популярность. Мероприятия событийного туризма имеют большое экономическое значение. В период их проведения активизируется деятельность всех объектов туристской индустрии, что способствует повышению ресурсного потенциала места проведения мероприятия. ФСК может проводить на своих площадях спортивные соревнования, организовывать спортивные праздники, в том числе корпоративные (для предприятий и организаций), фестивали здоровья и т.д. Перспективным сегментом рынка можно назвать учреждения среднего образования, для которых также можно провести множество событий, в том числе привлекающих туристов из других городов и регионов. В целом событийный туризм можно рассматривать в качестве основы для будущей стратегии ФСК.

## **Информация об авторах**

*Рубцова Наталья Владимировна* – к.э.н., доцент кафедры менеджмента, маркетинга и сервиса ФГБОУ ВО «БГУ»; e-mail: runatasha21@yandex.ru.

*Потопальская Наталья Андреевна* – магистрант, кафедра туризма и гостиничного бизнеса ФГБОУ ВО «БГУ»; e-mail: Nataly9394@yandex.ru.

*Сергеев Дмитрий Петрович* – магистрант, кафедра туризма и гостиничного бизнеса ФГБОУ ВО «БГУ»; e-mail: Smolfox@bk.ru.

## **Authors**

*Rubtsova Natal'ya V.* – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk; e-mail: runatasha21@yandex.ru.

*Potopalskaya Natal'ya A.* – magister, Department of Tourism and Hotel Business, Baikal State University, Irkutsk; e-mail: Nataly9394@yandex.ru.

*Sergeev Dmitriy P.* – magister, Department of Tourism and Hotel Business, Baikal State University, Irkutsk; e-mail: Smolfox@bk.ru.