

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНЫМИ ОБЪЕКТАМИ

В. В. Карнейчик

Белорусский национальный технический университет,
г. Минск, Республика Беларусь

Под управлением спортивными объектами понимается система организационно-экономических отношений, хозяйственных связей, управленческих решений, направленных на стабильное функционирование, устойчивое развитие и повышение доходности объектов физкультуры и спорта [1].

Особенностью управленческой деятельности спортивных сооружений является направленность на достижение единства двух целей: социальной и экономической. С одной стороны, необходимо создать условия для привлечения к физкультурно-спортивным занятиям тех граждан, которые в настоящее время еще не вовлечены в подобные занятия, а с другой, нужно обеспечить стабильные финансовые поступления в бюджет спортивного объекта.

В настоящее время государство предоставило физкультурно-оздоровительным и спортивным организациям большую экономическую и организационную свободу, но при этом создало более жесткие условия хозяйствования, обусловленные необходимостью снижения государственного финансирования.

Главной стратегической задачей в управлении работой спортивных объектов является улучшение качества спортивно-оздоровительных услуг, а также повышение уровня проведения спортивно-зрелищных мероприятий. Качество услуг – понятие многогранное, его следует рассматривать с позиции структуры (материально-технические возможности, кадровый потенциал), процесса (условия оказания услуг) и результата.

Другой задачей управления работой спортивных объектов является расширение ассортимента предоставляемых услуг, ориентированных на разные категории потребителей, что позволит привлекать большее количество людей. В то же время деятельность спортивных сооружений не должна быть чрезмерно многопрофильной, поскольку это может привести к увеличению издержек и снижению эффективности управления.

В основе формирования ассортимента услуг спортивного объекта лежит изучение спроса населения. Достижение данной цели возможно посредством маркетинговых исследований, дающих наиболее

полную и адекватную информацию для анализа потребительского поведения и изучения факторов формирования спроса и предложения. Исследование потребности населения в физкультурно-оздоровительных и спортивных услугах является предшествующей фазой производства таковой услуги. В процессе исследований определяются характеристики спроса населения и его особенности, выявляются предпочтения по видам спорта, режимам занятий, сопутствующим и дополнительным услугам [2].

Во многих зарубежных странах потребность населения давно рассматривается как основной ориентир развития спорта, его количественных и качественных показателей. Нормативные показатели за рубежом давно не только достигнуты, но и превышены, поэтому ориентация на потребность является обоснованной [3].

В Республике Беларусь подобного рода исследования в последние годы приобретают все большую популярность в разных сферах. С целью повышения эффективности работы проводились социологические исследования в сфере медицинских услуг, образования. Но маркетинговые исследования не всегда могут выявить будущий реальный спрос: заявленное желание опрашиваемых заниматься спортом еще не гарантирует его реализацию. Поэтому особую важность приобретает регулярный анализ деятельности объекта в разрезе оказываемых услуг. Это позволяет отслеживать возрастание либо снижение спроса потребителей на услуги. Выявление значительного падения спроса позволит руководителю своевременно принять адекватные управленческие решения.

Кроме изучения интересов потребителя, следует учитывать мнение сотрудников в рамках работы конкретного спортивного объекта, т. к. это позволяет увидеть слабые стороны в работе организации и уделить первоочередное внимание наиболее острым вопросам.

Как показали данные собственного социологического исследования, проведенного в 2012–2013 гг. на трех спортивных объектах города Минска, сотрудники, которые непосредственно не связаны с работой экономического и бухгалтерского отдела, практически не владеют информацией, связанной с коммерческой деятельностью, не интересуются расходной и доходной частью работы организации. Это свидетельствует о низкой заинтересованности сотрудников в эффективной коммерческой деятельности, что связано со слабым внедрением экономических стимулов в их работу.

Одной из сложных задач в системе управления спортивными объектами является установление цен на физкультурно-спортивные услуги. При разработке стратегии ценообразования на предоставляемые услуги должно учитываться множество факторов, основными из которых являются: раз-

нообразии и качество основных, дополнительных и сопутствующих услуг, состояние материально-технической базы, квалификация преподавателей-инструкторов и других специалистов, особенности контингента занимающихся – принадлежность к различным социальным слоям, возрастные и половые особенности, образовательный и общекультурный уровни, профессиональные интересы, наличие спроса на спортивно-оздоровительные услуги, конкуренция на рынке этих услуг [4].

Одним из важных факторов, влияющих на ценообразование в этой сфере, является уровень платежеспособности населения. Здесь возникает противоречие: с одной стороны, значительный рост цен на физкультурно-спортивные услуги повлечет за собой снижение посещаемости спортивных объектов, с другой – выручка от оказываемых услуг должна покрывать издержки и приносить объекту прибыль.

Колебания платежеспособного спроса на физкультурно-спортивные услуги тесно связаны с изменениями в социально-экономической, политической и иной сферах жизни страны. Это заставляет задуматься о своевременной реакции ценовой политики на социальные изменения, о проведении политики «плавающих» цен. Индивидуальные тарифные планы несколько сложнее для применения, однако дают более позитивные результаты.

Во-первых, спрос на физкультурно-спортивные услуги отличается сезонностью: в разное время года число занимающихся значительно варьируется – пиковые периоды приходятся на осенне-весенний, зимний периоды, а в летнее время наблюдается существенный отток потребителей физкультурно-оздоровительных услуг, что отражается на динамике объема выручки (рисунок 1).

Во-вторых, неравномерность потребительского спроса проявляется также в желании клиентов заниматься в определенные дни недели и время суток. Таким образом, на некоторые часы занятий приходится повышенный спрос, когда сотрудники, помещения и оборудование перегружены, а в другие часы, когда спрос падает, оборудование, помещения и персонал не приносят объектам прибыли.

Одним из ключевых моментов в управлении работой спортивных объектов является эффективное использование его ресурсов. Если физкультурно-спортивная организация не имеет возможности закупки и содержания дорогостоящего оборудования, то необходимо развивать те виды спорта, которые в нем не нуждаются. Отсутствие сложного и дорогостоящего оборудования обеспечит высокую пропускную способность объекта без риска ухудшения его материально-технической базы. Комплекс предоставляемых услуг физкультурно-спортивных сооружений должен быть достаточно широк, доход предприятия предполагается получать за счет массовости.

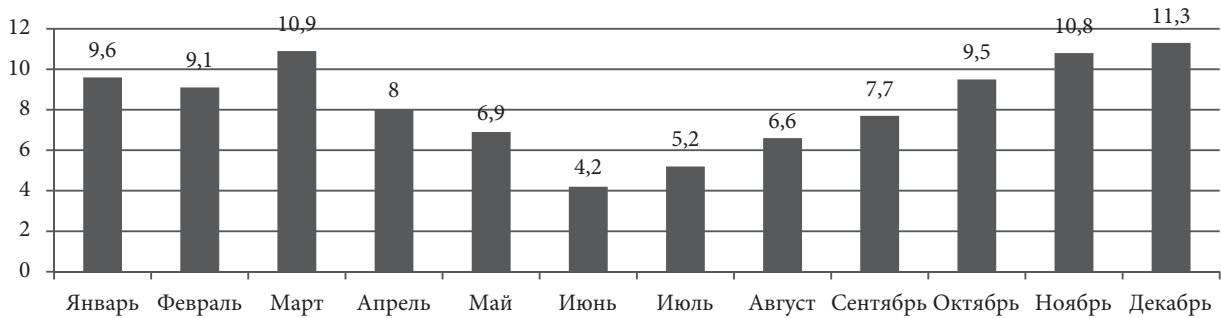


Рисунок 1 – Динамика годовой выручки одного из объектов г. Минска, находящегося на самокупаемости, %

Но следует помнить, что стремление повысить загрузку объектов с помощью привлечения большего количества населения к занятиям приводит к более интенсивной эксплуатации спортивных сооружений при недофинансировании затрат на капитальный ремонт, что ведет к повышению износа основных фондов и снижению их качественных показателей работы.

Необходимо внедрять методы повышения эффективности функционирования спортивных объектов путем уменьшения затрат на содержание зданий и производство услуг, что позволит уменьшить себестоимость самой услуги.

Наряду с трудозатратами наиболее крупным видом эксплуатационных расходов спортивных сооружений являются коммунальные платежи (рисунок 2). Анализ распределения полученных средств в организациях показал, что основная часть доходов уходит на заработную плату работников и оплату коммунальных услуг. На улучшение материально-

технической базы, внедрение новых услуг выделяется недостаточное количество средств, т. е. объекты не работают на долгосрочную перспективу. Также требуется выявление возможностей оптимизации потребления энергии и ресурсов на различных видах спортивных сооружений.

Большинство спортивных сооружений в Республике Беларусь имеет реальную возможность оказывать населению широкий круг физкультурно-спортивных услуг, поэтому их основная задача – умело реализовывать свой потенциал для создания таких условий, которые в полном объеме будут отвечать требованиям потребителя.

Эффективное управление объектами спортивной инфраструктуры заключается в способности сохранять основные показатели эффективности на приемлемом уровне при изменении задач, обеспечении минимума затрат при достижении постоянного результата, способности достигать цели организации при изменении параметров ее деятельности.

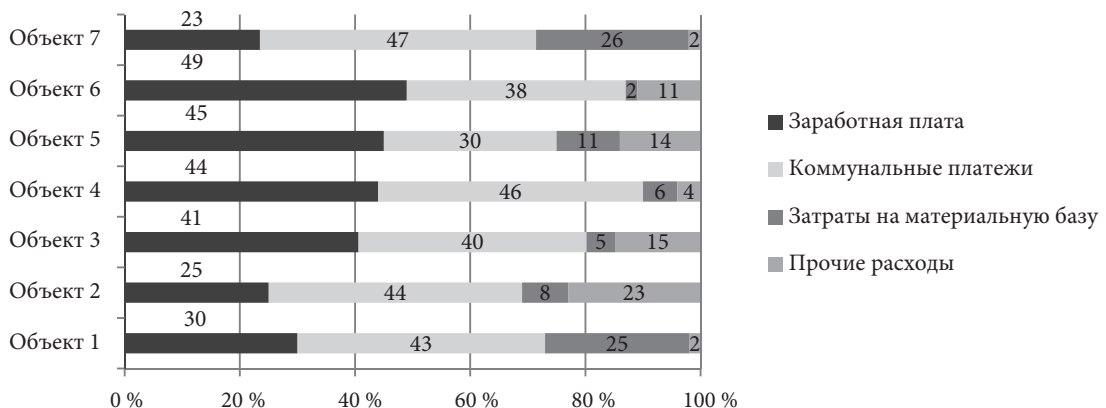


Рисунок 2 – Структура расходов 7 спортивных объектов Минской области, %

Литература

1. Синяков, А. В. Эффективное управление недвижимостью в спортивной сфере / А. В. Синяков // Экономика и управление. – 2007. – № 3. – С. 113–117.
2. Золотов, М. И. Нормативные и маркетинговые подходы (на примере создания сети физкультурно-спортивных сооружений) / М. И. Золотов // Практический маркетинг. – 2003. – № 2. – С. 12–16.
3. Золотов, М. И. Спортивный менеджмент в Европе / М. И. Золотов, Е. В. Кузьмичева // Теория и практика физической культуры. – 2004. – № 6. – С. 60–63.
4. Аронов, Г. З. Анализ проблем, стоящих перед предпринимателями в сфере физкультурно-оздоровительных услуг / Г. З. Аронов // Ученые записки ун-та им. П. Ф. Лесгафта. – 2007. – № 9. – С. 8–11.