

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.031

## Концептуальные основы формирования конкурентных стратегий спортивно-оздоровительных организаций

**Никитин Александр Сергеевич**

Аспирант

Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина  
392036, Российская Федерация, Тамбов, ул. Интернациональная, 33;  
e-mail: As\_nikitin@mail.ru

### Аннотация

В статье рассмотрена специфика стратегических целей спортивно-оздоровительных организаций, отраслевые особенности данного сегмента рынка как части сферы услуг и сформулированы особенности разработки конкурентных стратегий спортивно-оздоровительных организаций на основе общих принципов стратегического менеджмента.

В работе показано, что конкурентная стратегия развития спортивно-оздоровительной организации является планом управления, направленным на упрочение ее позиций, удовлетворение потребностей клиентов и достижение поставленных целей.

Конкурентные стратегии являются важной и неотъемлемой частью современных рыночных отношений, в том числе и в сфере физической культуры и спорта. Фирмы или предприятия выстраивают свои конкурентные стратегии исходя из занимаемых позиций на рынке, т.е. являются ли они лидерами рынка, претендентами на лидерство, последователями либо обитателями ниши. Проводят анализ своих конкурентов и оценивают свои возможности, и лишь затем выбирают подходящую для себя конкурентную стратегию.

Формирование конкурентной стратегии спортивно-оздоровительной организацией является в конкурентных условиях экономики особо важным направлением спортивного менеджмента.

### Для цитирования в научных исследованиях

Никитин А.С. Концептуальные основы формирования конкурентных стратегий спортивно-оздоровительных организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 1А. С. 286-293. DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.031

### Ключевые слова

Конкурентная стратегия, стратегические цели, спортивный стратегический менеджмент, управление спортивно-оздоровительной организацией.

## Введение

Управление спортивно-оздоровительными организациями требует внимания к их особенностям, определяемыми спецификой индустрии спорта. Важнейшая целевая функция спортивно-оздоровительных организаций заключена в производстве и предоставлении населению физкультурно-спортивных услуг и товаров [Филоненко, Ушакова, 2018].

Физическую культуру и спорт, как объекты отраслевого социального менеджмента, можно рассматривать как систему специальных государственных учреждений, общественных объединений и коммерческих организаций, которые способствуют физическому совершенствованию населения.

Объектами спортивного стратегического менеджмента, как одного из видов отраслевого социального управления, являются институтированные организации физкультурно-спортивного и спортивно-оздоровительного направлений. С этой точки зрения мы понимаем физическую культуру и спорт не только как «целесообразную двигательную деятельность человека», не только совокупностью специальных средств и методов, способствующих направленному развитию физической дееспособности человека [Воронов, 2012]. Физическая культура, с позиции теории стратегического менеджмента это, в первую очередь, организации физкультурно-спортивного направления - спортивные школы и клубы, спортивные команды различных видов спорта, стадионы, спортивно-оздоровительные центры, спортивные федерации и множество других.

## Основная часть

Стратегическое планирование видится нам одной из основных функций управления спортивно-оздоровительными организациями, являющееся процессом обоснованного выбора целей этих организаций и ответственной за разработку стратегических планов, обеспечивающих их достижение.

И.И. Переверзиным отмечается, что цель разработки конкурентной стратегии, учитывая специфику спортивного менеджмента, найти важнейшие приоритетные направления и пропорции развития спортивной организации. Учитывая материальные источники его обеспечения и спрос рынка [Переверзин, 2017]. Основным направлением стратегии должно быть оптимальность использования возможностей спортивных организаций и предотвращение ошибок, приводящих к снижению эффективности их деятельности.

Конкурентные стратегии спортивных, физкультурно-спортивных и спортивно-оздоровительных организаций разрабатываются сегодня на базе общих принципов формирования стратегий в условиях конкуренции, сформулированных экономистами и менеджерами, с учетом отраслевых особенностей спортивных организаций. В работах И.И. Переверзина [Переверзин, 2017], А.В. Починкина [Починкин, 2017] и прочих теоретиков спортивного менеджмента отмечается, что «конкурентная стратегия спортивных организаций заключена в их стремлении занять конкурентные рыночные позиции в отрасли - то есть на основной арене, где происходит сражение между соперниками. Конкурентная стратегия направлена на получение устойчивых и выгодных позиций, позволяющих организациям противостоять напору тех сил, определяющих конкурентную борьбу в области физической культуры и спорта».

В выборе и обосновании стратегии наиважнейшее значение имеет осознание спортивными

организациями своих ролей в спортивной индустрии, выраженное как публичная цель.

Миссией определяется основная цель организаций, то есть четко выраженная причина их существования. В ней содержится ответ на вопрос, чего, в общем, эти спортивные организации хотят достичь. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы в ней были отражены позиции организаций по отношению к внешней среде (спортивные движения, потенциальные и реальные клиенты, конкуренты, общество, государство), а также содержались задачи их спортивной и коммерческой деятельности, отражались и демонстрировались уровень культуры и рабочая атмосфера организаций.

Основной целью спортивно-оздоровительных организаций является поддержание здоровья, развитие физических способностей человека и применение их в соответствии с потребностями общественной практики. Это требует, прежде всего, наличия у спортивных организаций сотрудников высокой профессиональной квалификации в областях спорта и медицины. Они должны учитывать возрастные изменения, происходящие в организме человека с тем, чтобы скорректировать программы тренировок. В структуре организаций, которые связаны с высокими достижениями в области спорта, должны быть научно-исследовательские отделы, занимающиеся оценкой спортивных достижений.

Основные стратегические направления деятельности физкультурно-спортивных организаций можно представить в виде пяти групп (табл. 1):

**Таблица 1 - Основные стратегические направления деятельности физкультурно-оздоровительных организаций**

| <b>Группа целей</b> | <b>Сущность</b>   |
|---------------------|---|
| Конкурентные цели   | Повышения конкурентоспособности основных и сопутствующих услуг, предлагаемых спортивно-оздоровительной организацией |
| Цели коммуникаций   | Достижение необходимой степени известности организации за счет рекламы и формирования (улучшения) имиджа            |
| Цели сбыта          | Организация и совершенствование распространения (продаж) услуг спортивно-оздоровительной организации                |
| Цели менеджмента    | Достижение (повышение) рентабельности физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг                               |
| Кадровые цели       | Кадровое развитие организации за счет повышения квалификации тренерско-преподавательского состава                   |

Целями спортивно-оздоровительных организаций являются коротко- и долгосрочные итоги деятельности, к которым предприятия стремятся в сфере физической культуры и спорта. Они показывают управленческие обязательства достижения определенных результатов в поставленных временных рамках.

Цели формируются через дробление миссии на составляющие и обеспечивающие ее цели. Именно четкое определение целей способствует выработки эффективных конкурентных стратегий и переводению заявленной миссии организации к конкретным действиям.

Конечными целями менеджмента как коммерческих, так и некоммерческих спортивных организаций должны быть стремления максимально полно удовлетворить потребности людей, как в физическом совершенствовании, так и их нравственных потребностей.

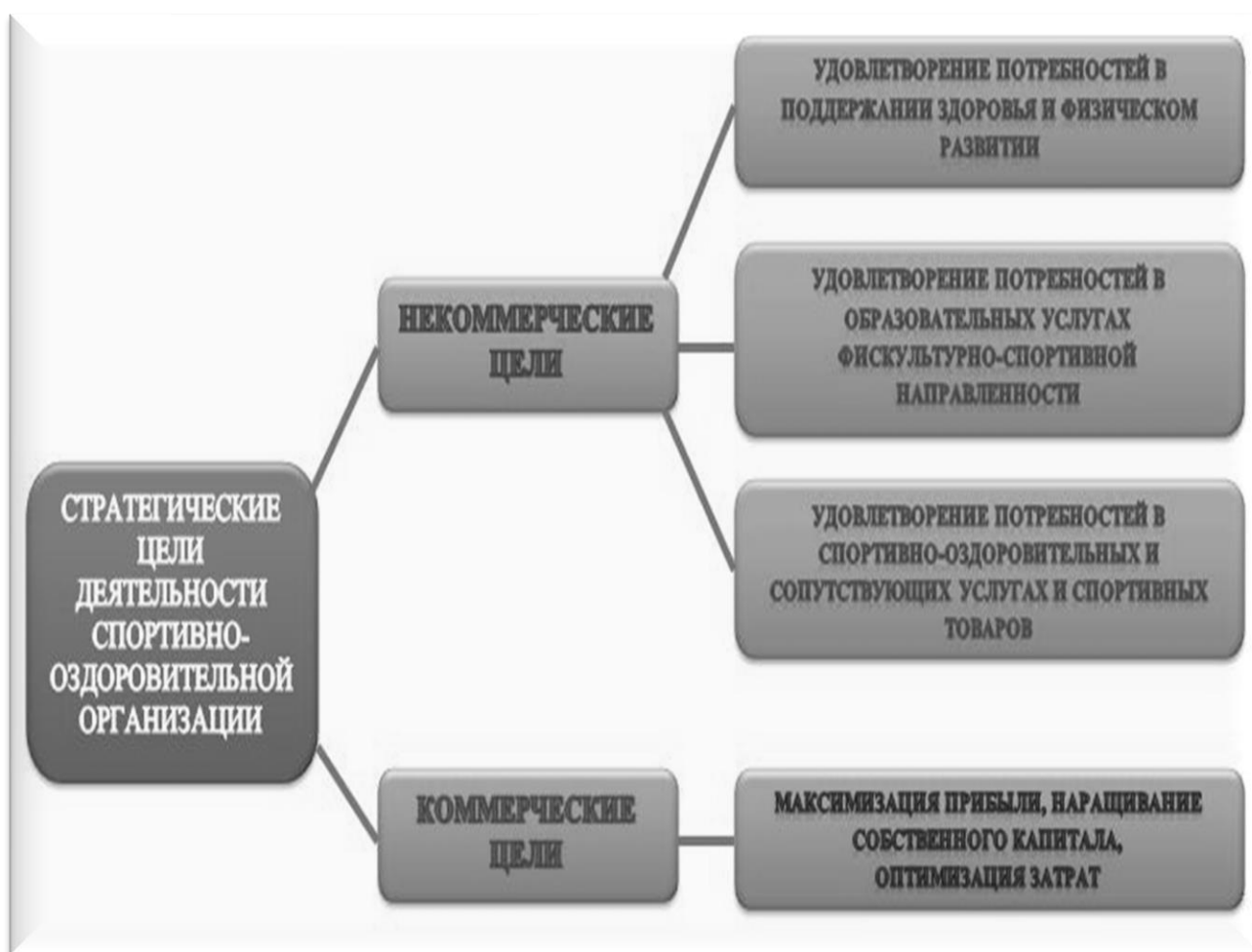
Совокупность стратегических целей спортивно-оздоровительных организаций представлена на рисунке 1.

Чтобы быть успешными в современных условиях, физкультурно-спортивные организации должны изучать сильные и слабые стороны своих конкурентов и ориентировать свою

деятельность на их слабые места, избегая сильных. Организациям совершенно не обязательно быть лучшими в сфере физической культуры и спорта, можно сфокусировать максимум усилий в отдельных сегментах данного рынка, достигая высоких результатов, и занимая лидерские позиции.

Стратегии развития физкультурно-спортивных организаций разрабатываются менеджерами с учетом видовых принадлежностей организаций и взаимодействия трех факторов:

- стратегические задачи (стремление организации к доминированию на рынке или к занятию удобной прибыльной ниши).
- рыночная ситуация (находятся ли организации на ранних этапах роста или в фазе поздней зрелости).
- конкурентная позиция организаций (являются ли они лидерами рынка, претендентами на лидерство, последователями или обитателями ниши) [Галкин, 2006].



**Рисунок 1 - Стратегические цели деятельности спортивно-оздоровительных организаций**

Особенности разработки и выбора стратегии в зависимости от вида организации можно представить следующим образом:

- спортивными федерациями – формируются стратегии развития видов спорта на долгосрочные периоды;

- профессиональными спортивными лигами – разрабатываются стратегии развития, учитывая основной продукт – спортивно-зрелищные мероприятия (чемпионаты, турниры, кубки);
- спортивные клубы, фитнес-центры, спа-салоны – стратегия развития этих организаций в максимальной степени соответствует общим подходам стратегического менеджмента;
- детско-юношеские спортивные школы – их стратегии развития учитывают вовлеченность муниципальных и региональных органов исполнительной власти в детский спорт [Филоненко, Ушакова, 2018].

Реализация целевой функции предусматривает также выбор модели рыночного поведения спортивно-оздоровительной организации, о которой можно судить по характеру целей реализуемой конкурентной стратегии.

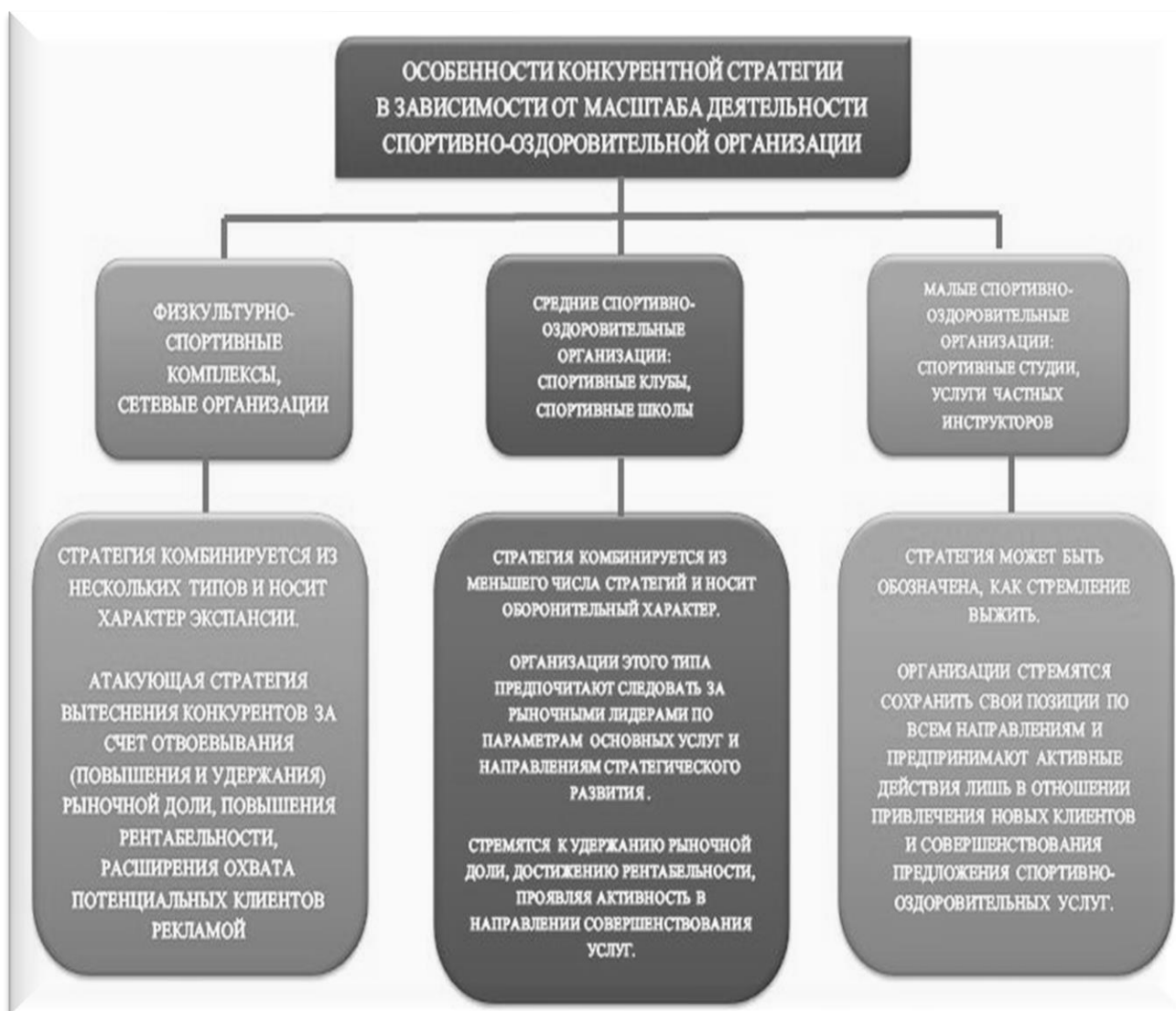
Реализация конкурентной стратегии спортивно-оздоровительной организации охватывает выбор правильной комбинации ее структуры и контроля реализации ее стратегии. В любом случае наличие контроля необходимо, поскольку, хоть структурой управления и определяются исполнителям роли и задачи, она не обеспечивает их мотивацию.

Если спортивно-оздоровительной организацией стремится оказывать дешевые услуги, то она следует стратегии лидерства за счет экономии на издержках. Как правило, в таких организациях отсутствует дорогое оборудование, максимально упрощен дизайн интерьера, отсутствуют сопутствующие услуги, при этом можно заниматься физической культурой и спортом за доступную цену.

Стратегия дифференциации требует, чтобы спортивно-оздоровительная организация была уникальной для клиента. Это может быть технологическое совершенство, сопутствующий сервис. Существование данной организации клуба основано на предположении, что клиенты готовы платить за уникальность спортивной организации, выраженную в комплексном сочетании разнообразных услуг и продажи спортивных товаров. Руководству спортивно-оздоровительных организаций с такой стратегией следует тщательно следить за поступлениями и издержками, чтобы стремление к диверсификации услуг не привело к снижению рентабельности организации за счет внедрения неперспективных с точки зрения спроса услуг.

Стратегия специализации строится на концепции обслуживания потребностей отдельной группы населения. Причем, руководство спортивно-оздоровительной организации наряду со стратегией специализации может применять описанные выше стратегии, но для выбранного сегмента населения.

Выбранная конкурентная стратегия и стратегические цели определяют последние этапы процесса планирования – тактику деятельности спортивно-оздоровительной организации и задачи оперативного управления. На основании стратегических целей менеджеры организации составляют тактические и оперативные цели, формируя дерево целей организации. При этом учитывается характер основной деятельности спортивно-оздоровительной организации – коммерческий, направленный на получение и максимизацию прибыли, или некоммерческий, направленный на достижение социальных задач по развитию физкультурно-спортивного и оздоровительного массового движения. Ориентированные на первый тип целей конкурентной стратегии организации: фитнес-клубы, спа-центры, магазины спортивных товаров и т.п., на второй тип – в основном государственные и муниципальные спортивные учреждения и организации. Подводя итог, выделим отраслевые особенности формирования конкурентных стратегий физкультурно-спортивных организаций (рис. 2).



**Рисунок 2 - Особенности формирования конкурентных стратегий физкультурно-спортивных организаций**

### Заключение

Таким образом, конкурентная стратегия развития спортивно-оздоровительной организации является планом управления, направленным на упрочение ее позиций, удовлетворение потребностей клиентов и достижение поставленных целей.

Конкурентные стратегии являются важной и неотъемлемой частью современных рыночных отношений, в том числе и в сфере физической культуры и спорта. Фирмы или предприятия выстраивают свои конкурентные стратегии исходя из занимаемых позиций на рынке, т.е. являются ли они лидерами рынка, претендентами на лидерство, последователями либо обитателями ниши. Проводят анализ своих конкурентов и оценивают свои возможности, и лишь затем выбирают подходящую для себя конкурентную стратегию.

Формирование конкурентной стратегии спортивно-оздоровительной организацией является в конкурентных условиях экономики особо важным направлением спортивного менеджмента.

## Библиография

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. Гуськов С.И., Куратов А.О. Маркетинг физкультурно-оздоровительных услуг в зарубежных странах // РНИИФК. М., 2018. - 75 с.
4. Переверзин И. И. Менеджмент спортивной организации : учебное пособие для студентов высших и средних специальных учебных заведений физической культуры / И. И. Переверзин. – Москва : СпортАкадемПресс, 2017. – 243 с.
5. Починкин А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. – Москва : Спорт, 2017. 384 с.
6. Филоненко Н.В., Ушакова Н.А. Маркетинг физкультурно-спортивных и спортивно-зрелищных услуг: Физкультура и спорт // ИКЦ Колос-с, 2018г. 102 с.
7. Корнишин И. И., Корнишина С. Н. Роль спортивных соревнований в психологической подготовке студентов спортсменов // В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы развития физической культуры и спорта в высших учебных заведениях Минсельхоза России Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Под общей ред. О.М. Поповой. 2016. С. 214 – 216.
8. Корнишин И. И., Корнишина С. Н., Фроловин С. А. Психологическая подготовка в спортивных соревнованиях, как один из аспектов формирования здорового образа жизни студентов аграрных вузов // В сборнике: Перспективные направления в области физической культуры, спорта и туризма аграрных вузов России Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 305 – 308.
9. Swaid S. A., Khanfar N. M., Loudon D. Developing a Competitive Marketing Strategy: The Case of a Complete Fitness Gym // Competition Forum. – American Society for Competitiveness, 2019. – Т. 17. – №. 2. – С. 258-266.
10. García-Fernández J. et al. The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers // Sport Management Review. – 2018. – Т. 21. – №. 3. – С. 250-262.

## Conceptual basis for the formation of competitive strategies of sports and fitness organizations

**Aleksandr S. Nikitin**

Post-graduate student

Derzhavin Tambov state University»

392036, 33 Internatsionalnaya str., Tambov, Russian Federation;

e-mail: As\_nikitin@mail.ru

### Abstract

The article deals with the specificity of the strategic goals of the sports and health organizations, sectoral features of this market segment as part of the service sector and formulated the features of the development of competitive strategies of sports and health organizations, on the basis of the General principles of strategic management.

The paper shows that the competitive development strategy of a sports and fitness organization is a management plan aimed at strengthening its position, meeting customer needs and achieving goals.

Competitive strategies are an important and integral part of modern market relations, including in the field of physical education and sports. Firms or enterprises build their competitive strategies based on their market positions, i.e. whether they are market leaders, aspirants for leadership, followers or inhabitants of a niche. They analyze their competitors and evaluate their capabilities, and only then choose a suitable competitive strategy for themselves.

The formation of a competitive strategy by a sports and fitness organization is a particularly important area of sports management in competitive economic conditions.

### For citation

Nikitin A.S. (2020) Konceptual'nye osnovy formirovaniya konkurentnykh strategiy sportivno-ozdorovitel'nykh organizatsiy [Conceptual basis for the formation of competitive strategies of sports and fitness organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (1A), pp. 286-293. DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.031

### Keywords

Competitive strategy, strategic goals, sports strategic management, management of sports and health organization.

## References

1. Voronov, A. G. Sports marketing-a necessity or a tribute to fashion A. G. Voronov Sport. Business. Consulting Pereverzin I. I. Menedzhment sportivnoj organizatsii [Management of sports organization]. Moscow, Physical Culture and sport Publ., 2006, 434 p.
2. Galkin, V. V. Economics of sport and sports business V. V. Galkin. - Moscow: KnoRus, 2006. - 320 p.
3. Guskov S. I., Kuratov A. O. Marketing of physical culture and health services in foreign countries. Moscow, 2018. - 75 p.
4. Pereverzin I. I. Management of a sports organization: a textbook for students of higher and secondary special educational institutions of physical culture / I. I. Pereverzin. - Moscow: Sportakadempres, 2017. - 243 p.
5. Pechinkin A.V. Management in the field of physical culture and sports. - Moscow: Sport, 2017. 384 p.
6. Philonenko N. V., Ushakova N. A. Marketing of physical culture and sports and entertainment services: physical Culture and sports ICC Kolos-s, 2018, 102 p.
7. Kornishin I. I., Kornishina S. N. Rol' sportivnykh sorevnovanii v psikhologicheskoi podgotovke studentov sportsmenov V sbornike: Aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya fizicheskoi kul'tury i sporta v vysshikh uchebnykh zavedeniyakh Minsel'khoza Rossii Sbornik statei Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Pod obshechi red. O.M. Popovoi. 2016. S. 214 – 216.
8. Kornishin I. I., Kornishina S. N., Frolovin S. A. Psikhologicheskaya podgotovka v sportivnykh sorevnovaniyakh, kak odin iz aspektov formirovaniya zdorovogo obraza zhizni studentov agrarnykh vuzov V sbornike: Perspektivnye napravleniya v oblasti fizicheskoi kul'tury, sporta i turizma agrarnykh vuzov Rossii Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. 2018. S. 305 – 308.
9. Swaid, S. A., Khanfar, N. M., & Loudon, D. (2019, July). Developing a Competitive Marketing Strategy: The Case of a Complete Fitness Gym. In *Competition Forum* (Vol. 17, No. 2, pp. 258-266). American Society for Competitiveness.
10. García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., & Bernal-García, A. (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21(3), 250-262.