

Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

# Отчет о проверке № 1

**ФИО:** Паничкин Денис Владимирович  
**дата загрузки:** 28.05.2016 20:11:41  
**пользователь:** [denis-spb60@yandex.ru](mailto:denis-spb60@yandex.ru) / ID: 171093  
отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»  
на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

## Информация о документе

**№ документа:** 61391  
**Имя исходного файла:** \_\_\_\_\_ 2405 \_\_\_\_\_ .doc  
**Размер текста:** 1652 кБ  
**Тип документа:** Не указано  
**Символов в тексте:** 104310  
**Слов в тексте:** 12168  
**Число предложений:** 671



## Информация об отчете

**Дата:** Отчет от 28.05.2016 20:11:41 - Последний готовый отчет  
**Комментарии:** не указано  
**Оценка оригинальности:** 46.48%  
**Заимствования:** 53.52%  
**Цитирование:** 0%

Оригинальность: 46.48%  
Заимствования: 53.52%  
Цитирование: 0%

## Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
15.77%	[1] ВКР Теоретикометодические аспекты разработки стратегии развития предприятия	<a href="http://diplomysu">http://diplomysu</a>	25.12.2014	Модуль поиска Интернет
9.02%	[2] Абдуллаев Н.А.	<a href="http://rppe.ru">http://rppe.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
6.64%	[3] Анализ бизнес-среды предприятия	<a href="http://otherreferats.allbest.ru">http://otherreferats.allbest.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
6.58%	[4] Прямой маркетинг в индустрии спорта - Теория и практика маркетинга, исследования рынка, бренд-менеджмент, реклама, архивы маркетинговых журналов, книги и статьи, анализ комментарии, обсуждения	<a href="http://marketing.spb.ru">http://marketing.spb.ru</a>	30.04.2014	Модуль поиска Интернет
5.71%	[5] Организационно-методические аспекты деятельности профессионального баскетбольного клуба - скачать бесплатно автореферат и диссертацию по педагогике для написания научной работы или статьи на тему 'Теория и методика физического воспитания, спортивной т	<a href="http://nauka-pedagogika.com">http://nauka-pedagogika.com</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
5.61%	[6] Современные маркетинговые технологии. Курсовая работа (т). Читать текст online -	<a href="http://bibliofond.ru">http://bibliofond.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
3.41%	[7] Интернет и спорт	<a href="http://otherreferats.allbest.ru">http://otherreferats.allbest.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
3.29%	[8] Маркетинговая стратегия	<a href="http://center-yf.ru">http://center-yf.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
2.92%	[9] ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ БАСКЕТБОЛЬНЫМ КЛУБОМ (на примере ПБК ЦСКА)	<a href="http://lib.sportedu.ru">http://lib.sportedu.ru</a>	21.10.2014	Модуль поиска Интернет
2.73%	[10] Инновационные технологии подготовки профессиональных спортсменов и команд игровых видов спорта - скачать бесплатно автореферат и диссертацию по педагогике для написания научной работы или статьи на тему 'Теория и методика физического воспитания, спорт	<a href="http://nauka-pedagogika.com">http://nauka-pedagogika.com</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
2.18%	[11] Реферат скачать "Понятие, сущность эффективности и конкурентоспособности Факторы их определяющие"	<a href="http://mixreferat.ru">http://mixreferat.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
1.6%	[12] Организация PR-кампании спортивной организации на примере хоккейного клуба "АкБарс"	<a href="http://knowledge.allbest.ru">http://knowledge.allbest.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.91%	[13] Экономические науки/6	<a href="http://rusnauka.com">http://rusnauka.com</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.6%	[14] Реклама в спорте   Диплом - бесплатно	<a href="http://rosdiplom.ru">http://rosdiplom.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.57%	[15] Металлург (хоккейный клуб, Магнитогорск)	<a href="http://ru.wikipedia.org">http://ru.wikipedia.org</a>	25.11.2014	Модуль поиска Интернет
0.56%	[16] Стратегическое управление устойчивым развитием	<a href="https://diss.unn.ru">https://diss.unn.ru</a>	30.01.2015	Модуль поиска

	предприятий атомной промышленности (1/8)			Интернет
0.45%	[17] Маркетинговое исследование боулинг-клуба	<a href="http://knowledge.allbest.ru">http://knowledge.allbest.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.43%	[18] экономике » Белорусский банк рефератов - курсовые, дипломные, доклады, сочинения	<a href="http://belref.ru">http://belref.ru</a>	28.04.2014	Модуль поиска Интернет
0.38%	[19] Менеджмент деятельно-техноприродной системы	<a href="http://rex.vniigim.ru">http://rex.vniigim.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
0.34%	[20] Управление предприятием в условиях кризисных ситуаций	<a href="http://referati.info">http://referati.info</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет

## Текст отчета

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ЗДОРОВЬЯ

ИМЕНИ П.Ф. ЛЕСГАФТА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Выпускная квалификационная работа

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОДВИЖЕНИИ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ УСЛУГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО КЛУБА

Направление – 38.03.02 « Менеджмент»

Допустить к защите Студента 4 курса

Заведующая кафедрой: Бойкова Т.Ю. Переходюка С.А.

Защищена в ГАК: «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Оценка \_\_\_\_\_ Научный руководитель:

Профессор, д.п.н., доцент

Састамойнен Т.В.

Санкт-Петербург

2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

Глава 1. Теоретические основы разработки маркетинговых технологий в управлении профессиональным спортивным клубом 7

1.1 Стратегическое управление развитием профессионального спортивного клуба на принципах маркетинга 7

1.2 Маркетинговые технологии и маркетинговые стратегии в управлении профессиональным хоккейным клубом 12

1.3 Методы оценивания экономической эффективности маркетинговых технологий в развитии профессионального хоккейного клуба 28

Глава 2. Анализ деятельности профессионального хоккейного клуба «Металлург» 33

2.1. Общая характеристика хоккейного клуба «Металлург» 33

2.2. Финансовое состояние организации. 42

2.3 Детализация маркетинговых технологий в управлении профессиональным хоккейным клубом «Металлург» 44

Глава 3. Применение маркетинговых технологий в управлении профессиональным хоккейным клубом 51

3.1. Общая стратегия развития профессионального хоккейного клуба «Металлург» 51

3.2. Маркетинговые технологии для развития профессионального хоккейного клуба «Металлург» 54

3.3 Прогнозируемая оценка эффективности маркетинговых технологий в управлении профессиональным хоккейным клубом 56

3.4. Рекомендации по совершенствованию маркетинговой технологии ХК «Металлург» по продвижению услуг. 59

ВЫВОДЫ: 68

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность

В новых экономических и политических условиях развития [5] России осуществлен переход большинства отраслей народного хозяйства от [5] командно-административной модели управления к рыночной. [5] Произошедшие изменения затронули и спорт высших достижений. В отличие от западных стран в России переход к профессиональному спорту проходит в большинстве игровых видов спорта, в том числе и в [5] хоккее как в условиях рыночной экономики, так и с помощью продолжающейся значительной административной бюджетной поддержки клубов и спортсменов.

Деятельность [5] профессиональных спортивных клубов без серьезной поддержки спонсоров и акционеров не эффективна, [5] так как [9] профессиональный спорт требует значительных материальных затрат на развитие инфраструктуры клубов, покупку игроков-лидеров, содержание основного, резервного составов и детской спортивной школы, позволяющих команде выступать на самом высоком уровне и тем самым приносить доходы необходимые клубу, что способствует дальнейшему повышению успехов его команд.

Однако решение этих двух задач - повышения спортивного мастерства и умения зарабатывать деньги для успешного функционирования клуба требует новых подходов в организации работы профессионального клуба, изменения его структуры, системы подготовки команды и [5] конечно же разработки и совершенствование маркетинговых технологий.

Проблемы профессиональных спортивных клубов отстают от необходимого уровня разработки научно-организационных, экономических проблем, тесно связанных с системой подготовки высококвалифицированных спортсменов и команд.

В [5] настоящее время к проблемам профессионализации спорта высших достижений в России посвящен ряд исследований [5] таких авторов, как Н.Н. Визитей, Н.А. Винер, А.Я. Гомельский, С.И. Гуськов и многие другие.

Но несмотря на это, до настоящего времени не внесена ясность в понятие спортсмен-профессионал, отвечающее современным требованиям, социальному и юридическому статусу определенной профессии. Спортсмены высокой квалификации, которых отечественная пресса называет профессионалами, далеко не всегда соответствуют этим требованиям, т.к. в ряде видов спорта не существует лицензирования, определенной трансферной политики и др. Наиболее близко подошли, но еще не полностью соответствуют юридическим и социальным требованиям отдельные игровые, в том числе и [5] хоккейные профессиональные клубы.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – продвижение физкультурно-спортивных услуг профессионального спортивного клуба.

Предмет исследования – маркетинговые технологии в продвижении физкультурно-спортивных услуг профессионального спортивного клуба.

Цель данной работы - разработка маркетинговой технологии в продвижении физкультурно-спортивных услуг профессионального спортивного клуба

Задачи выпускной квалификационной работы:

Провести анализ теоретических основ формирования маркетинговых технологий в управлении профессиональным спортивным клубом.

Определить базовые параметры маркетинговых технологий в продвижении физкультурно-спортивных услуг профессионального хоккейного клуба «Металлург».

Разработать маркетинговую технологию продвижения физкультурно-спортивных услуг профессионального хоккейного клуба «Металлург».

Гипотеза работы. Успешное решение высоких спортивных задач, стоящих перед профессиональным<sup>[5]</sup> спортивным клубом, может быть обеспечено выбором принципиально новой, более эффективной<sup>[9]</sup> маркетинговой стратегии, соответствующей современным социальным, демографическим, юридическим и другим условиям Российской Федерации.<sup>[5]</sup>

Информационной базой исследования послужили данные, собранные по хоккейному клубу «<sup>[12]</sup>Металлург». Также в работе использовались данные и факты, имеющиеся в научной экономической литературе, периодической печати и на сайтах Интернета.

Практическая значимость.<sup>[12]</sup> Разработанная маркетинговая стратегия хоккейного клуба «Металлург» будет способствовать дальнейшему совершенствованию деятельности профессиональных клубов России,<sup>[5]</sup> привлечению новых спонсоров для периферийных клубов и самокупаемости периферийных клубов.

Методы исследования:

Для решения поставленных задач нами были использованы следующие

методы исследования:

анализ литературных источников;

2) анализ рабочей документации.

Работа включает в себя введение, три главы, объединяющие в себе<sup>[12]</sup> десять параграфов, заключение и список источников и литературы.

Глава 1.<sup>[12]</sup> Теоретические основы разработки маркетинговых технологий в управлении профессиональным спортивным клубом

1.1 Стратегическое управление развитием профессионального спортивного клуба на принципах маркетинга

Глубокие социально-экономические преобразования, происходящие в России, потребовали пересмотра прежних теоретических положений и подходов к управлению деятельностью предприятия. Новый этап экономического развития потребовал в первую очередь, отказа от рационализма систем управления, ориентированных на производство. Быстро и постоянно меняющаяся внешняя среда предприятия, усиление элементов неопределенности и непредсказуемости, ускорение темпов<sup>[11]</sup> научно-технического и социально-экономического развития значительно усложнили процессы управления и обусловили необходимость выработки у руководителей стратегического мышления.

Стратегическое управление<sup>[11]</sup> спортивным клубом, в частности, хоккейным – сложный процесс, требующий выполнения комплекса взаимосвязанных операций. Философия современного стратегического управления основана на системном и ситуационном подходах.<sup>[11]</sup> Клуб рассматривается как «открытая» система, и главные предпосылки его успеха связаны с тем, насколько быстро и умело оно приспосабливается к экономическому,<sup>[11]</sup> социально-политическому, социально-культурному окружению. К факторам, на которые необходимо быстро реагировать<sup>[11]</sup> любому профессиональному хоккейному клубу, следует отнести, прежде всего, усиливающуюся глобализацию и более интенсивную конкуренцию.<sup>[11]</sup>

На первый взгляд может показаться, что растущее число факторов, влияющих на<sup>[11]</sup> профессиональный хоккейный клуб, невозможно учесть и предсказать, а тем более обосновать долгосрочные перспективы развития. Однако это не так. Разработка стратегий развития<sup>[11]</sup> клуба как важного инструмента стратегического управления стала аксиомой в странах с развитой рыночной экономикой.<sup>[11]</sup>

Важно отметить, что многие теоретические подходы западных ученых не могут быть применены в российских условиях, поскольку не учитывают особенности развития российских<sup>[11]</sup> профессиональных клубов.

Их разработка должна осуществляться на соответствующей теоретической базе. Поэтому необходимо изучить теоретические взгляды и научные точки зрения на понятие и содержание стратегического управления.

Таким образом, стратегическое управление – это процесс осуществления и принятия стратегических решений, отражающих приоритетность целей и динамики развития, предвидение будущего, прогнозирование среды и выработку способов адаптации к ее изменениям. Центральной идеей концепции стратегического управления является обеспечение долгосрочного процветания организации на основе удержания, непрерывного развития и упрочнения конкурентных позиций. Успешное функционирование организации в современных условиях определяется оптимальным сочетанием ее внутреннего потенциала и сил, действующих во внешнем окружении.

Стратегическое управление значительно усиливает планомерную организацию деятельности предприятия, выводит его за внутрифирменные рамки. Если до настоящего времени подавляющее большинство предприятий выступало на рынке как сознательные субъекты, преследующие собственную выгоду, и их действия представляли собой по существу пассивное приспособление к условиям стихийно развивающегося рынка, последующую ответную реакцию на сложившуюся рыночную конъюнктуру, то сейчас организации, использующие стратегическое управление, изучают и прогнозируют влияние внешних факторов и осуществляют активное регулирующее воздействие на те из них, которые поддаются контролю со стороны организации. Такой подход к стратегическому управлению практически не имеет явных противников и находит все более широкое применение на российских предприятиях.<sup>[11]</sup>

В современной науке существует множество подходов к пониманию «стратегии». Многообразие мнений и точек зрения, как зарубежных исследователей, так и российских ученых обусловлено отсутствием в современной науке общепризнанного подхода к формированию стратегии развития предприятия. Одни из них, такие как Дж. Харрисон, Р.Кац, Б.Джеймс, Дж.Куинн, А.Томпсон, А. Стрикленд, С. Попов и др. подразумевают под стратегией конкретные планы действий, ориентиры, направления развития, а другие А. Чандлер, Г.Минцберг, И.Ансофф, О.Виханский и др. в основу стратегических действий вкладывают принцип поведения, интуицию, опыт и профессионализм руководителя. Такие разногласия между трактовками обусловлены разными подходами к пониманию сущности, принципов определения, планирования и прогнозирования целей перспективного развития хозяйствующих субъектов в различных экономических системах. Рассматривая стратегию в историческом контексте, многие из них отмечают, что предприятия применяли разные модели управления, поэтому и категория «стратегия» имела свой смысл, характерный для каждой из них.

Сам термин «стратегия» произошел от греческого strategos, «искусство генерала», и заимствован из военной науки. Именно потому, что многие проблемы полководческого искусства аналогичны проблемам экономической и управленческой деятельности, категория стратегия получила столь широкое применение и в экономической науке.<sup>[11]</sup>

Наиболее известные современные специалисты в области стратегического управления развитием производства, такие как Дж. Харрисон, Б. Санто и др., и сейчас трактуют понятие «стратегии» с военной точки зрения, утверждая, что стратегия – это долгосрочный план и программа действий по осуществлению миссии и достижению целей компании.

Такой подход к пониманию стратегии, основанный на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы поддаются полному контролю и управлению, более подробно рассматривается в исследованиях венгерского экономиста Б. Санто. Однако, скорость процессов изменения среды постоянно возрастает, и подобная стратегия с четкой последовательностью шагов в условиях рыночной экономики не несет в себе возможность получения преимуществ от изменений.

Признавая значение стратегии как плана, определяющего конкретные действия организации, Г. Минцберг проводит грань между принятой к исполнению и развивающейся стратегией. Равновероятны как реализации предполагаемых стратегий (нереализованные стратегии), так и появление других, так называемых «развивающихся» стратегий, вследствие «последовательных действий, со временем превращающихся в некоторого рода образец». Гибкий подход к стратегии означает признание того, что «наше реальное бытие предполагает как предварительные размышления, так и адаптацию к ситуации, возникающей в процессе». Сущность данного подхода заключается в утверждении, что стратегия – это процесс адаптации, способность организации реагировать на предвиденные события, генерировать новые идеи или экспериментировать с ними «в процессе».

Г.Минцберг категорически отвергает аналитический научный подход к стратегии и предписание выполнения определенных шагов. По его мнению, стратегия требует изобретательности и синтеза: «Интуиция и нововведения не поддаются формализации или институционализации разработки стратегии, как и творчество, невозможно загнать в строгие рамки схем».

Гибкого подхода к стратегии придерживается и другой известный ученый Дж. Кей. В определении стратегии он основывается «на комбинации расчета и эпизода, видения и эксперимента». По его мнению, стратеги и менеджеры не должны воспринимать «план» как догму, а учитывать возможности непредвиденных событий, уметь использовать открывающиеся перспективы.

Таким образом, конкретный стратегический замысел, по И. Энджелу, может быть реализован в том случае, когда его содержание в высокой степени реалистично, т.е. ориентировано на действительное состояние организации и внешней среды в определенный момент времени.<sup>[11]</sup>

Для достижения цели маркетинговой стратегии в спортивной организации необходимо решать следующие задачи: 1) предвидеть требования потребителя спортивного продукта; - улучшать качество предоставляемых услуг и предлагаемых спортивных продуктов; 2) устанавливать уровень цен, учитывая цены конкурентов; 3) повышать имидж спортивной организации. В рамках маркетинговой стратегии спортивных организаций необходимо осуществлять следующие мероприятия: 1) планирование роста прибыли;

планирование издержек компании и с целью их уменьшения;

совершенствование социальной политики спортивной организации;

4) повышение объема продаж.

Важно отметить, что не каждый профессиональный хоккейный клуб одинаково силен. Основными проблемами профессиональных хоккейных клубов являются:

1. Недостаточное количество профессиональных менеджеров и тренеров.
2. Недостаточный по меркам международных соревнований уровень физической и функциональной готовности игроков.
3. Проблема финансирования.
4. Отсутствие современных медико-биологических технологий по контролю и управлению функциональным состоянием игроков;
5. Отсутствие рекламы и маркетинговых инструментов продвижения.

Большинство этих проблем разрешимы в рамках правильного стратегического планирования на принципах маркетинга.

#### 1.2 Маркетинговые технологии и маркетинговые стратегии в управлении профессиональным хоккейным клубом

В практике стратегического управления сложилась система методик, позволяющих планировать стратегическую позицию <sup>[1]</sup> хоккейного клуба. Это так называемые, инструменты стратегического управления. Они разрабатывались в <sup>[1]</sup> различных хоккейных клубах в целях планирования их будущего стратегического положения, направленного на обеспечение конкурентных преимуществ.

Существует множество стратегических методов, которые можно использовать в самых разнообразных ситуациях. <sup>[1]</sup>

Маркетинг и его основные технологии в полной мере применимы и широко используются в сфере спортивной индустрии. Применение маркетинговых технологий в спорте связано с тем, что маркетинг в спорте начинается с анализа общей и физической культуры личности, а заканчивается формированием полноценной рыночной среды спортивной организации.

Теория стратегического управления <sup>[1]</sup> клубом предлагает также большое разнообразие моделей формирования стратегии предприятия, как зарубежных, так и российских экономистов. Не имеет смысла подробно описывать все исследования в области стратегического управления таких известных зарубежных ученых, как И. Ансоффа, Г. Минцберга, М. Портера, Г. Стейнера и проч., а также разработки отечественных авторов – А. Петрова, А. Градова, О. Виханского и др., поскольку отечественные разработки по стратегическому управлению больше основаны на исследованиях западных специалистов и адаптированы к условиям отечественной экономики. И на первый взгляд представляю скорее некую «идеальную модель», позволяющую представить процесс разработки стратегии системно, а также сформулировать требования по расчету необходимых показателей, конкретно интересующих предприятие. Следует заметить, что процедура формирования стратегии требует дальнейшей ее доработки до методических рекомендаций, обеспечивающих внедрение каждого элемента в практику работы отечественных предприятий. Поэтому считаем целесообразным в рамках данного исследования провести сравнительный анализ уже известных методов и инструментов, с целью определения технологии и принципов разработки стратегии предприятия в современных условиях.

Контроль за реализацией стратегии должен осуществляться непрерывно, это подчеркивают включенные в технологию разработки стратегии процессы – стратегическое видение и стратегический мониторинг. Стратегическое видение, основанное на интуиции, необходимо на этапах стратегического анализа и определения альтернатив развития для принятия стратегических решений, охватывающих масштабы всего предприятия.

Данный подход к разработке стратегии имеет ряд существенных отличий от представленных ранее. В основу представленной модели были положены следующие основные принципы:

1. Процесс разработки стратегии на предприятии представляет собой последовательность взаимосвязанных этапов, каждый из которых использует в качестве основы для принятия решений результаты предыдущего;
2. Стратегия – это логически последовательная и интегрированная схема принятия решений, следовательно, разработка стратегии должна упреждать влияние среды и предшествовать практическим действиям.
3. Процесс формирования стратегии не должен завершаться после выбора и реализации лучшей альтернативы развития.
4. Стратегия должна быть реализована. А процесс реализации должен быть основан на системе контроля, обеспечивающем оценку результатов внедрения стратегии.
5. Процесс разработки стратегии должен быть непрерывным. Для заблаговременного распознавания рыночных опасностей и связанных с ними изменений, необходимо осуществлять непрерывный контроль за реализацией планов и в случае необходимости своевременно вносить коррективы.
6. Использование в данном процессе стратегического видения и мониторинга позволит при разработке стратегии дополнить принимаемые интуитивные решения формальными методиками. Это даст возможность наполнить стратегию конкретным содержанием, адаптировать ее к условиям организации.
7. Должны быть созданы соответствующие условия для реализации стратегии. В первую очередь организационные, формирующие целостный контур стратегического управления, в котором стратегическое планирование и контроль связаны с другими функциями стратегического управления (организация, мотивация).

Поэтому альтернативными способами анализа и выбора направлений деятельности являются в настоящее время математические методы.

Для разработки <sup>[1]</sup> маркетинговых технологий хоккейного клуба они могут использоваться в тех случаях, когда:

планируемый процесс может быть описан с помощью математической или имитационной модели;

имеются соответствующие наборы количественных данных. <sup>[1]</sup>

Наиболее широкое применение в настоящее время при выборе <sup>[1]</sup> маркетинговой стратегии развития хоккея получили следующие математические методы: математическое программирование и имитационное моделирование.

Методы математического программирования нацелены на решение задач оптимизации. Это определяет ряд их особенностей. Во-первых, расчет некоторого «оптимального» набора параметров, максимизирующих заданный целевой критерий (критерий управления), задает достаточно жесткие требования к структуре модели. Во-вторых, методы математического программирования направлены на поиск решения при некоторых заданных значениях параметра. Благодаря этому методы математического программирования являются мощным аналитическим инструментом. Однако число реальных задач, которые можно сформулировать так, чтобы не возникло противоречий предположениям, лежащим в основе этих методов, сравнительно невелико, и касается принятия скорее тактических решений. По этой причине данные модели могут использоваться только в стабильных условиях функционирования предприятий.

Проблему устойчивости полученных результатов при исследовании сложных систем успешно в настоящее время решает имитационное моделирование. Идея метода состоит в том, что на основе описания взаимосвязей между входами, выходами и подсистемами строят алгоритм, отображающий последовательность изменения состояний объекта во времени, а затем поведение исследуемого объекта «проигрывается» на ЭВМ. Сущность данного метода заключается в построении имитационной модели хозяйственной системы и позволяет выявить влияние разнообразных факторов внешней среды на исследуемую систему.

Наряду с другими методами в менеджменте при разработке управленческих решений широко используется прогнозирование. Оно представляет собой метод, в котором используется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Результатом при этом будет картина будущего, которую можно использовать как основу при планировании. Выделяют следующие методы прогнозирования:

- экспертное (интуитивное) прогнозирование;
- функционально-логическое прогнозирование;
- структурное прогнозирование;
- математическое прогнозирование;
- прогнозирование по аналогии.

Экспертные методы прогнозирования основаны на интуитивных знаниях об объекте прогнозирования, которые существуют на уровне предчувствий, но не достаточно осознанны, чтобы быть выражены разговорным языком. <sup>[2]</sup>

Математические методы прогнозирования используют знание математических зависимостей между параметрами и статистические данные о параметрах. Среди данных методов хорошо известны и применимы на практике спектральный анализ и факторный анализ. <sup>[1]</sup>

Для использования столь широкого инструментария при разработке стратегии развития предприятия, прежде всего, необходимо систематизировать его и определить, какие методы наиболее приемлемы при формировании конкретной стратегии. <sup>[1]</sup>

Из всего многообразия представленных методов очень трудно отдать предпочтение какому-либо одному, поскольку каждый из них имеет свои недостатки и достоинства. Так, например, в ходе оптимизационного моделирования можно получить более точные, нежели при проведении портфельного анализа, количественные оценки потенциала различных предприятий. Имитационное моделирование позволяет исследовать разнообразные факторы, влияние которых могло бы в дальнейшем иметь отрицательное влияние на исследуемую систему. Однако нужно отметить, что методы математического моделирования также страдают существенным недостатком, поскольку в ходе анализа исследуются лишь количественные параметры. Ряд существенных качественных факторов может при этом остаться за рамками исследования. Поэтому необходимо уметь комбинировать различные методы при разработке стратегии. <sup>[2]</sup>

Цифровые информационные системы обусловили новые способы ведения бизнеса. Онлайн-маркетинг демонстрирует, как используется Интернет в

торговле и управлении. Он выступает в качестве нового медиаинструмента (или инструмента коммуникации), инструмента передачи знаний (организация получает знания о клиентах и сотрудниках, и наоборот), а также маркетингового канала.<sup>[4]</sup> Всемирная паутина (World Wide Web, WWW) стала важным средством массовой коммуникации. Интернет-трафик растет в геометрической прогрессии, одновременно с возможностями применения ресурсов Интернета во многих областях, включая электронную торговлю, розничные продажи в режиме онлайн, рекламную деятельность, радио и телевизионное вещание.<sup>[4]</sup> Спортивные маркетологи могут задействовать Интернет, создавая сайты и организуя интернет-торговлю билетами на соревнования, регистрации и взаимодействия с членами организаций, продажи товаров, спонсорства и рекламы, публикации информационных проспектов, контактных данных организации, биографий спортсменов, радио- и телематериалов и множества других задач. С появлением интернет-видеотрансляций тренеры начали напрямую использовать Интернет для проведения тренировок, высшие спортивные лиги транслируют соревнования абонентам, подписавшимся на получение аудио- и телерепортажей, а заядлые болельщики получают новости в режиме реального времени. Спортивные организации получают все больше возможностей для развития баз данных и разработки сетевых приложений. Это стирает географические границы и, при соблюдении мер безопасности, позволяет получить доступ к базам данных о членах организаций в любой точке мира, способствуя значительному повышению конкурентоспособности организаций. Также Интернет позволяет генерировать доходы и расширять рекламную деятельность через спортивные веб-сайты. Темпы роста оборотов этого сектора постоянно увеличиваются. Последний контракт Национальной футбольной лиги на приобретение прав на размещение информации в Интернете был заключен на сумму 300 млн долл. сроком на 5 лет.<sup>[4]</sup> Другой пример — недавняя сделка Высшей бейсбольной лиги с RealNetworks на прямые радиотрансляции игр, заключенная на 4 года с суммой контракта 20 млн долл.<sup>[4]</sup> По данным совместного исследования Sport Business Information Resources Unit и Sponsorship Research International<sup>[4]</sup> затраты на спонсорскую поддержку спортивных веб-сайтов во всем мире составили 253 млн долл. Согласно оценке этих же исследовательских организаций, расходы на размещение онлайн-рекламы на спортивных веб-сайтах примерно равны 450 млн долл.<sup>[4]</sup> Интернет обеспечивает спортивных маркетологов непрерывным потоком своевременной и точной бизнес-информации. Примером могут служить данные о потенциальных клиентах (включая пол, семейное положение, возраст, интересы, хобби), которые легко доступны и могут быть трансформированы в базы данных клиентов для целей маркетинга. Обсуждения в чатах, сообщения в группах новостей и на досках объявлений стали неиссякаемым источником информации о рынке, позволяющим понимать предпочтения клиентов, оценивать существующие продукты, анализировать претензии потребителей. Корпоративные веб-сайты позволяют собрать данные о конкурентах и направлениях их бизнеса. Исследования рынка, проводящиеся с использованием интернет-технологий, могут создавать эффективные и результативные возможности для сбора данных.<sup>[4]</sup>

Спортивные веб-сайты входят в число наиболее посещаемых ресурсов Интернета.<sup>[4]</sup> Значительным преимуществом многих сайтов такого рода является совпадение демографических характеристик среднестатистического пользователя Интернета и зрителей соревнований, проводимых четырьмя крупнейшими американскими спортивными лигами. Другое преимущество спортивных веб-сайтов заключается в том, что зрители определенной спортивной программы часто посещают сайты, упоминаемые комментаторами во время соревнований. Примером тому служит работа сайта Olympic компании NBC во время Олимпийских игр 1996 года. Обычно в течение дня активность посещений на сервере NBC не достигала 150 000 в час с 8.00 до 20.00. Однако после рекламы сайта в<sup>[7]</sup> прямом эфире количество посещений превысило 400 000 и оставалось на уровне более 300 000.<sup>[4]</sup> Явной и существенной выгодой Интернета является уровень и разнообразие контента. Он включает множество элементов — от простой текстовой информации до возможности демонстрировать в прямом эфире радио- и телепередачи. Все это позволяет спортивным организациям поддерживать и развивать базу клиентов множеством разнообразных методов. При этом Интернет используется как рекламный канал, инструмент продвижения, средство доступа к максимально широкой аудитории. В связи с тем, что информация о спорте, новостях и специализированных сайтах становится все больше, потребители становятся все искушеннее и отдают предпочтение брендированным спортивным сайтам. Маркетинговые инструменты, связанные с использованием Интернета, обсуждаются в работе Делли и Бозетти. Они включают электронную торговлю билетами, регистрацию участников спортивных мероприятий, торговлю спортивными товарами, продажу спонсорских товаров, связи с общественностью и распространение спортивной информации, исследования рынка, спортивный туризм, формирование имиджа спортсменов, радио- и телевещание и маркетинг спортивных товаров. Авторы представляют результаты своих исследований в форме, удобной для использования в процессе обучения преподавателями и студентами. Кроме того, в данной работе обсуждаются возможности генерирования доходов через Интернет посредством подписки и платной рекламы. Подобный анализ необходим для представления спортивным менеджерам обзора разнообразных элементов маркетинга.<sup>[7]</sup>

Инструменты интернет-маркетинга рассмотрены также Дунканом и Кэмпбеллом. Авторы выделяют четыре категории, интересные в рамках интернет-маркетинга: затраты или эффективность, повышение результативности, проникновение на рынок и преобразование продукта. Применение этих категорий к деятельности спортивных организаций позволяет выявить шесть функций Интернета в индустрии спорта: повышение качества обслуживания клиентов, совершенствование рекламы, создание канала дистрибуции, организация и поддержание коммуникаций, предоставление низкочастотных развлечений и управление информационными системами. Целью такого анализа является концепция, позволяющая спортивным менеджерам лучше понять сферу применения ресурсов Интернет. Кэски и Делли определили пять ключевых категорий спортивных интернет-ресурсов.<sup>[7]</sup> Сайты команды или лиги — официальные<sup>[4]</sup>

сайты профессиональных спортивных команд, на которых представлена информация об игроках, результаты выступлений команды, статистические данные, а также размещены предложения о покупке товаров и билетов. Сайты электронной коммерции, созданные для торговли товарами или услугами индустрии спорта через Интернет. Игровые сайты, сочетающие элементы контента и электронной коммерции и ориентированные на получение дохода от спортивных соревнований.<sup>[4]</sup>

Итак, маркетинговая стратегия профессионального спортивного клуба - это элемент общей стратегии клуба, который описывает, как<sup>[8]</sup> клуб должен использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.<sup>[8]</sup>

Важно отметить, что ситуация на профессиональном спортивном рынке стремительно меняется. Во-первых, наблюдается<sup>[6]</sup> рост предложения, что выражается как в резком увеличении количества<sup>[6]</sup> спортсменов.

Во-вторых, классический подход в сегментировании зачастую не срабатывает. В настоящее время целесообразно говорить уже не о сегментах, а о фрагментах потребителей (очень маленьких сегментах, которые объединяет наличие общей для всех мотивации высокого уровня).

В-третьих, происходит изменение информационного поля, которое выражается во фрагментации каналов информации (появлении новых каналов и новых возможностей при использовании старых каналов донесения информации до потребителя: Интернет-маркетинг, электронные табло и т.д.). В-четвертых, это внутрикорпоративный прессинг и желание руководства и собственников повысить эффективность бизнеса. Проводится агрессивная маркетинговая политика, которая зачастую не приносит ожидаемых результатов.

Перечисленные изменения бросают компаниям «вызовы» и требуют поиска «выходов», как ответов на эти вызовы.

Первой проблемой является привлечение внимания потребителя к<sup>[6]</sup> профессиональному спортивному клубу. В условиях жесткого информационного давления это становится непростой задачей.

Другой проблемой является осуществление выбора и принятие решения о покупке в данный момент времени (что выбрать и когда?). Люди часто откладывают совершение покупки в надежде на более выгодное предложение в будущем. Необходимо найти способ подтолкнуть потребителя сделать покупку уже сейчас.

Третьей проблемой является фрагментация коммуникационных стратегий. Информационное поле, с одной стороны, становится очень разрозненным, а с другой стороны, очень насыщенным. В этих условиях выбрать свою коммуникационную стратегию становится непросто.

Наиболее действенные, эффективные решения и/или инструменты следующие.

- 1) Первым решением в этих случаях является уникальность продукта;
- 2) Второе решение - это управление восприятием цена/качество (распродажи, скидки и т.п.);
- 3) Третье решение человеческие слабости. В зоне комфорта и удовольствия человек значительно легче принимает решение о покупке;
- 4) Следующим решением или инструментом является доверие и возможные пути его формирования: личный опыт, бренд (который зачастую подменяет личный опыт).<sup>[6]</sup>

Говоря о маркетинговых технологиях в управлении профессиональным спортивным клубом, важно отметить такое понятие как коммуникативная политика клуба.

Коммуникативная политика в системе маркетинга - это перспективный курс действий предприятия, направленный на планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе обоснованной стратегии использования комплекса коммуникативных средств, обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижения предложения (товаров и услуг) на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получение прибыли.

Коммуникация - это универсальная и одна из самых основных характеристик как человеческого общения, так и деятельности любых организаций. Сфера ее применения весьма широка, поскольку без коммуникации не обходится ни один акт социального взаимодействия в обществе.

Маркетинговые коммуникации как один из инструментов маркетинга предназначены для передачи информации, сообщения от отправителя к получателю. Это очень сложный процесс, который зависит от социальной среды, в которой он протекает, от людей, отправляющих информацию, от целенаправленности этой информации, от того, каким способом она будет отправлена.

Важность коммуникаций в<sup>[6]</sup> управлении профессиональным спортивным клубом обуславливается тем, что:

1) коммуникация является источником и носителем информации;

2) участники коммуникации получают информацию посредством общения с коллегами внутри и вне своих организаций;

3) коммуникация выступает в качестве инструмента высокой эффективности при реализации разрабатываемой стратегии предпринимательства.

Рост рынков средств коммуникаций, появление множества новых коммуникативных инструментов приводят к увеличению затрат на коммуникативные процессы.

Для развития коммуникативных процессов в последние годы характерным является рост многообразия и интегрированности коммуникаций, с одной стороны, и рост использования дифференцированных маркетинговых инструментов - с другой.<sup>[6]</sup> Коммуникация становится фактором успеха в конкурентной борьбе, эта тенденция усиливается в условиях ужесточения коммуникативных процессов. Маркетинговые коммуникации - это процесс взаимодействия субъектов маркетинговой системы по поводу согласования и принятия тактических и стратегических решений в маркетинговой деятельности. Эффективность маркетинговых коммуникаций зависит от личностных характеристик каждого из субъектов маркетинговой системы, а также от используемых средств осуществления и методов стимулирования коммуникаций.

Средства осуществления коммуникаций - медиа, или каналы коммуникаций, позволяют реализовывать функции передачи (транспортировки) и представление в той или иной форме сообщений от коммуникатора к коммуниканту.

Применение инструментария обеспечивает выполнение следующих основных функций системы продвижения: стимулирование спроса; создание благоприятных условий для ценовой эластичности рыночного механизма спроса и предложения; информирование о свойствах и видах товара, качестве услуг; Формирование и распространение имиджа и престижа фирмы; оповещение о распродажах, ярмарках, выставках; напоминание персональным клиентам или группам покупателей о ценовой и товарной политике фирмы; распространение сравнительной информации о результатах деятельности фирмы и фирм-конкурентов; перевод количественных и качественных характеристик товаров и услуг на язык потребностей покупателей.

Комплекс маркетинговых коммуникаций осуществляет и структуру продвижения т.е. такое сочетание инструментов продвижения, которое создает наиболее рациональную форму воздействия на покупателей при информировании их о товаре или услуге. Структура продвижения позволяет использовать наиболее важные преимущества каждого из инструментов продвижения, обеспечивать функциональное взаимодействие комплексного инструментария и благодаря этому создавать синергетический эффект коммуникативного микса.<sup>[6]</sup>

Следующей маркетинговой технологией является: сегментирование рынка.

Сегментирование (или сегментация) - это структурирование рынка, основанное на неоднородности потенциальных покупателей и их потребительского поведения. Сегментирование рынка является необходимым условием для дифференцированного маркетинга.

Рынок состоит из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга по самым разным параметрам. Разным может быть все: потребности, географическое положение, ресурсы, предпочтения, привычки и т.п. Любая из этих переменных может оказывать существенное влияние на потребности и потребительское поведение потенциального покупателя. Зная различия между разными сегментами рынка, компания может выпускать для отдельных сегментов специализированные продукты, применять разные программы стимулирования сбыта или рекламные сообщения. Кроме того, концентрация на определенном сегменте может быть позиционированием торговой марки.

Поскольку нужны и потребности каждого человека уникальны, значит, каждый потребитель может потенциально представлять собой отдельный сегмент рынка. В идеале продавец должен был бы для каждого разработать отдельную маркетинговую программу.<sup>[8]</sup>

Чаще всего экономически нецелесообразно приспосабливать продукты для удовлетворения нужд каждого конкретного покупателя, потому что это чаще всего существенно увеличивает издержки и стоимость единицы продукции. Вместо этого выделяются крупные группы потребителей, отличающихся друг от друга своими требованиями к товару и своими ответными маркетинговыми реакциями. Например, компания может обнаружить, что потребности меняются в зависимости от уровня доходов покупателей. С другой стороны, продавец может усмотреть значительные различия между молодыми покупателями и покупателями более старшего возраста. И наконец, на отношение покупателя к товару может повлиять как уровень доходов, так и возраст одновременно. При сегментировании рынка на основе большего числа параметров число их растет, а размер каждого сегмента каждого уменьшается. Здесь необходимо найти баланс между учетом всех важных критериев сегментирования (или базовых переменных сегментирования) и размером получаемых в итоге сегментов. Считается, что получаемые в итоге сегменты должны отвечать следующим условиям:

Измеримость - должна быть возможность оценки размера каждого выделенного сегмента рынка.

Достаточно велики - потенциальная емкость выделяемых сегментов должна представлять коммерческий интерес, т.е. быть сопоставимой с производственными мощностями компании. Чем меньше потенциальная емкость выделяемых сегментов рынка относительно производственных возможностей компании, тем ниже практическая ценность полученного сегментирования.

Стабильность - выделяемые сегменты должны быть относительно стабильны, т.е. сохранить свое существование в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Достижимость - компания должна иметь возможность сделать свой продукт доступным для выделенных сегментов потребителей, а также воздействовать на них через свои маркетинговые коммуникации.<sup>[8]</sup>

После того, как рынок будет структурирован на сегменты, необходимо получить достоверное описание каждого выделенного сегмента. Построение полной картины сегментов рынка и их характеристик называется профилированием. Используемые при этом характеристики называются дескриптивными переменными сегментирования.<sup>[8]</sup>

Итак, рекомендуемые инструменты и методы формирования маркетинговой стратегии в профессиональном хоккейном клубе:

1. Исследование исходной ситуации методы сбора информации, анкетные опросы, интервьюирование, анализ патентной информации, испытание, промышленный шпионаж, прогнозирование с использованием качественной информации, экспертные методы.

2. Анализ внешней среды, кабинетные исследования, «полевые» методы, наблюдения, статистические методы, SWOT-анализ, 5 конкурентных сил Портера,<sup>[2]</sup> STEP анализ, прогнозирование на основе использования экспертных методов

3. Анализ потенциальных возможностей и резервов предприятия Кабинетные методы, SWOT анализ, экспертные оценки, ранжирование и взвешивание факторов, многофакторный анализ, функциональностоимостной анализ

4. Формирование целей и миссии предприятия, построение иерархий, использование метода «Дерево целей», морфологический анализ, экспертные методы

5. Определение стратегических альтернатив<sup>[2]</sup> методом прикладной математики, экспертные методы, портфельный анализ, экономикоматематические методы, методы прогнозирования

6. Разработка стратегии<sup>[1]</sup> методом математического программирования, имитационное моделирование, сценарный анализ, анализ денежных потоков, анализ чувствительности, анализ безубыточности, специальные виды оценки (структура затрат и т.п.)

7. Реализация стратегии Регистрация изменения ключевых параметров, экспертные методы выявления факторов и их оценки, регрессионный анализ, анализ чувствительности, стратегический анализ, анализ рисков, анализ статистических данных

8. Оценка результативности. Экспертные методы оценки, статистические методы оценки эффективности, платежная матрица, неэкономические аспекты оценки, анализ финансовых коэффициентов, дерево решений, коэффициент ранговой корреляции (коэффициент Спирмэна).

1.3<sup>[1]</sup> Методы оценивания экономической эффективности маркетинговых технологий в развитии профессионального хоккейного клуба

Анализ внешней среды – процесс, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения перспективных возможностей и опасностей.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе<sup>[3]</sup> формирования маркетинговых технологий заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

Где сейчас находится<sup>[3]</sup> клуб?

Где, по мнению высшего руководства,<sup>[3]</sup> должен находиться клуб в будущем?

Что должно сделать руководство, чтобы хоккейный клуб переместился из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство?

Сущность анализа состояния внешней среды и деятельности<sup>[3]</sup> хоккейного клуба – в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию. Главной целью такого анализа является получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная цель – выявить сильные и слабые стороны самого предприятия, а также и возможностей и рисков, связанных с его внешней средой.

При анализе состояния внешней среды особое внимание уделяется анализу рынков, уровня конкуренции и технологий. Анализ работы предприятий конкурентов строится по такой же схеме, как и собственное производство. Данный подход дает полную картину сравнительного анализа.

В практике используют разные виды анализа и его комбинации. Так, различают анализ, проводимый исключительно на базе прошлой фактической информации (анализ фактов), на базе информации, ориентированной в прошлое и будущее (анализ событий и отклонений), на базе будущей информации (анализ планируемых показателей). Анализ отклонений является частью процесса контроля; анализ планируемых показателей служит для

оценки планов и выбора новых альтернатив.

На практике сформировались специфические методы анализа, объектами которых могут быть как отдельные группы и процессы, так и целые отрасли. К наиболее популярным методам анализа относятся: функционально-стоимостной анализ. При данном методе объектом анализа чаще всего служат продукты, продуктовые группы и производственные процессы.<sup>[3]</sup> При использовании данного анализа в<sup>[3]</sup> профессиональном спортивном клубе должна быть отлажена не только финансово-аналитическая группа, но и маркетинговые службы.

Бенчмаркинг. Данный метод представляет собой процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и внедрению продуктов мирового класса<sup>[3]</sup> на предприятии и у конкурентов. Объектом анализа являются продукты и их компоненты, функции и процессы на предприятии, связанные с производством, разработкой и сбытом продукции. При этом анализе происходит сравнение «лучших из лучших» в данной области, сегменте рынка, сфере бизнеса. Обнаружение недостаточной эффективности выполнения тех или иных функций и итогового результата деятельности предприятия – цель такого анализа. Совокупность функций чаще всего представляется как цепочка процессов создания стоимости, которая в начале и конце увязывается с деятельностью партнеров по рынку.

Анализ полей бизнеса. Анализ воздействия<sup>[3]</sup> маркетинговых технологий на прибыль, который проводится как для предприятия в целом, так и для каждого из его направлений. При данном анализе учитывается не только поток денежной массы, но и показатели возврата инвестиций на капитал, ликвидности, финансовой устойчивости.

Классический сравнительный анализ. При данном анализе сопоставляются технико-экономические и финансовые показатели собственного предприятия с предприятиями конкурентами. Сравнение может относиться к конкретному периоду и быть статичным во времени.

Сравнительный отраслевой анализ. Анализ показателей предприятий одной отрасли. Например, оборот, производительность труда, рентабельность и т.д.

Количественный анализ состояния внешней среды базируется преимущественно на абсолютных, относительных показателях и индексах и представляется в виде аналитических таблиц и графиков.

Как правило,<sup>[3]</sup> многие профессиональные спортивные клубы предпочитают использовать несколько видов анализа одновременно.

Общая цель прогноза состояния внешней среды – создать надежные основы для планирования собственного будущего развития бизнеса, поскольку развивающиеся системы, коим и является любой бизнес, должны всегда учитывать состояние внешней среды.

Специальная цель – выявить шансы и риски предприятия и его развития во внешней среде.

Возможности классификации прогнозов состояния внешней среды связаны с видом и величиной исследуемой области, видом исследуемых продуктов (переменных), с процессами сбора и обработки информации.

Например, объектами прогнозов могут быть следующие сферы внешней среды или их сегменты: экономическая, социально-культурная, демографическая, технологическая, политико-правовая, экологическая, международная

Для каждого региона есть общие и отличительные черты прогноза состояния внешней среды. Прогнозы состояния внешней среды подразделяются на качественные и количественные, причем, подобное разделение на качественные и количественные, есть и в методах сбора информации о состоянии внешней среды.<sup>[3]</sup> Общими объектами качественного прогнозирования состояния внешней среды в первую очередь для<sup>[3]</sup> профессионального хоккейного клуба являются тенденции общественного и политико-экономического развития, отражаемые в основном в законодательстве. Например, закон о налогах, закон об акционерных обществах, закон об участии в управлении коммерческими и некоммерческими предприятиями, закон о местном самоуправлении, тенденции государственной политики в области транспорта, энергообеспечения, защиты окружающей среды, труда и занятости и т.п.<sup>[3]</sup>

Мировой опыт показывает, что политическая ситуация всегда представляет для предприятий трудно прогнозируемую область и является зоной финансовых и социальных рисков. К специальным объектам прогнозирования состояния внешней среды относятся технологическое развитие, характер и сроки развития рыночной активности конкурентов и поставщиков, качественные изменения спроса на рынке.

Методы качественного прогнозирования состояния внешней среды основаны на различных видах опроса. дополнительные, как Интернет, голосовая почта, мини телеконференция.<sup>[3]</sup>

Первая группа методов опроса – одноступенчатые методы – базируется на прямых опросах. При данном методе требуется точный подход к анализу выборок и вероятностей. Данный метод помогает спрогнозировать вид и сроки изменения рыночной активности, как конкурентов, так и потребителей.

Вторая группа методов опроса – многоступенчатые методы – основаны на обращении к определенному кругу экспертов (Метод Дельфи):

разработка опросника и передача его экспертам;

свод отдельных анонимных ответов в один групповой ответ;

информирование участников о содержании группового ответа и проведение нового, уточненного опроса;

подведение итогов опроса.

Информация поступающая имеет «обратную связь», что приводит к более точным данным. Техническое развитие внешней среды может быть спрогнозировано на уровне отрасли. Методы прогнозирования могут применяться как в комбинации, так и по отдельности, как макро, так и мини методами.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет<sup>[3]</sup> профессиональному хоккейному клубу создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного формирования<sup>[3]</sup> маркетинговых технологий руководство должно иметь полное представление о существенных внешних проблемах.<sup>[3]</sup>

Глава 2. Анализ деятельности профессионального хоккейного клуба «Металлург»

2.1. Общая характеристика хоккейного клуба «Металлург»

Хоккейный клуб «Металлург» является профессиональным хоккейным клубом, который выступает в Континентальной хоккейной лиге, является двукратным обладателем Кубка Гагарина. База клуба располагается в городе Магнитогорск Челябинской области. Хоккейный клуб был основан в 1955 году и в период с 1955 по 1981 годы выступал в классе «Б» чемпионата Советского Союза по хоккею с шайбой.

С 1983 годы определились новые победы хоккейного клуба «Металлург». В период с 1982 по 1990 год хоккейный клуб выступал уже в классе «А» второй лиги, в сезоны 90/91 и 91/92 в первой лиге чемпионата Советского Союза по хоккею с шайбой. В 1991 году у клуба «Магнитогорский металлург» был дебют на международной арене.

С 1992 года хоккейный клуб «Металлург» играет в высшем дивизионе чемпионата России. Хоккейный клуб «Металлург» является одним из сильнейших клубов Европы и КХЛ. Непосредственно сам клуб основан в 1955 году, и в настоящее время выступает в Дивизионе Харламова Континентальной хоккейной лиге. Домашняя арена - «Арена-Металлург», вмещающая 8647 зрителей.<sup>[15]</sup>

Логотип хоккейного клуба «Металлург» представлен на рис. 1

Рис. 1 Логотип хоккейного клуба «Металлург»

В континентальной хоккейной лиге клуб играет с 2008 года. Результаты игр представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты выступления в континентальной хоккейной лиге в 2008-2015 годах

Сезон И В ВО ВБ ПБ ПО П О Ш РС Плей-офф<sup>[15]</sup> 2008-2009 56 25 2 11 2 1 15 104 174-148 6 Проиграли в третьем раунде: 3-0 Торпедо, 3-1 Атлант, 1-4 Локомотив 2009-2010 56 34 2 4 1 0 15 115 167-111 3 Проиграли во втором раунде: 3-1 Трактор, 2-4<sup>[15]</sup> Ак Барс<sup>[15]</sup> 2010-2011 54 27 1 5 3 4 14 100 167-141 5 Проиграли в третьем раунде: 4-2 Югра, 4-3 Авангард, 3-4 Салават Юлаев 2011-2012 54 29 1 1 1 2 20 94 150-137 4 Проиграли во втором раунде: 4-3 Барыс, 1-4 Авангард 2012-2013 52 27 0 0 7 5 13 93 167-121 7 Проиграли в первом раунде: 3-4 Салават Юлаев 2013-2014 54 30 3 2 6 2 11 108 166-113 2 Выиграли кубок Гагарина: 4-1 Адмирал, 4-0 Сибирь, 4-1 Салават Юлаев, 4-3<sup>[15]</sup> Лев<sup>[15]</sup> 2014-2015 60 32 4 4 2 3 15 117 174-129 6 Проиграли во втором раунде: 4-1<sup>[15]</sup> Салават Юлаев, 1-4 Сибирь Всего 326 172 9 23 20 14 88 614 980-771

В целом, основными достижениями хоккейного клуба являются:

Чемпион России 1999, 2001, 2007, 2014 годов.

Обладатель Кубка Гагарина в сезоне 2013/2014, 2015/2016

Чемпион Евролиги 1999 и 2000 годов.

Обладатель Кубка России 1998 года.

Обладатель Суперкубка Европы 2000 года.

Обладатель Кубка европейских чемпионов 2008 года;

Обладатель Кубка Открытия в 2015 году.

Деятельность хоккейного клуба «Металлург» сосредоточена в области профессионального спорта высших достижений, в связи с чем сформирован мощный спортивный управленческий блок и департамент проведения соревнований. Правильное разделение зон ответственности внутри блока (судейство, статистика, заявка игроков, медицина) позволило хоккейному клубу «Металлург» совместно с континентальной хоккейной лигой проводить игры в России на хорошем уровне.

Организация деятельности хоккейного клуба осуществляется посредством руководства президента, вице-президентов, а также управляющих отдельными направлениями деятельности хоккейного клуба. Кроме того, организация тренировочного процесса и обучения игроков возлагается на тренерский состав хоккейного клуба «Металлург».

Руководит хоккейным клубом «Металлург» президент клуба Рашников Виктор Филиппович. Главный тренер клуба с 2015 года Воробьев Илья Петрович. В качестве высшего руководящего органа Клуба выступает Совет Клуба, который создается для осуществления управления деятельностью хоккейного клуба «Металлург». Советом Клуба:

- определяются основные направления спортивной деятельности;
- производится избрание членов Совета Клуба; устанавливаются сроки полномочий членов Клуба;
- осуществляется решение вопросов об участии «Металлурга» в планируемых мероприятиях.

В составе Совета Клуба «Металлург» состоят:

- Президент;
- главный тренер;
- капитан;
- избранные участники клуба.

Рис.2. Организационная структура управления хоккейным клубом «Металлург»

Особую роль в управлении спортивной деятельностью занимает административный персонал клуба. В частности, административный отдел, который возглавляется исполнительным директором хоккейного клуба занимается организацией деятельности клуба при согласовании стратегических вопросов с вице-президентом клуба по обеспечению деятельности. В административном отделе работают квалифицированные менеджеры. Назначение менеджера клуба «Металлург» производится на основе распоряжения Президента.

Основными должностными обязанностями менеджера клуба «Металлург» являются:

- обеспечение сбора и учета членских взносов участников клуба;
- осуществление учета дополнительных финансовых поступлений, которые предназначены для обеспечения спортивной деятельности клуба «Магнитогорский металлург»;
- информирование Совета Клуба об участниках, которые нарушают финансовую дисциплину и соответствующие положения Устава клуба;
- осуществление оплаты расходов клуба;
- подготовка отчетов перед Советом Клуба по результатам финансовой деятельности;
- соблюдение основных положений утвержденного Устава хоккейного клуба «Металлург».

Имущество хоккейного клуба «Металлург» формируется из:

- имущества, которое было приобретено за счет финансовых средств хоккейного клуба «Металлург»;
- имущества, которое было безвозмездно передано от членов клуба, а также сторонних организаций в помощь развития спортивной деятельности хоккейного клуба «Металлург»;
- имущество, которое было приобретено в результате спонсорской поддержки.

Таблица 2.

Функции менеджера ХК «Металлург»

Функция Характеристика Функция принятия решения Менеджером ХК Металлург определяется направление спортивной деятельности организации, решаются вопросы распределения ресурсов, осуществляется корректировка стратегического курса развития спортивного клуба. Менеджер спортивного клуба принимает решения и несет за них ответственность. Информационная функция Менеджером ХК Металлург осуществляется аккумуляция информации о внутренней и внешней среде клуба. Распространение информации происходит через нормативные установки и разъяснения персоналу о стратегических целях и задачах для определения стратегического курса развития спортивной организации. Функция управления, функция руководителя Менеджер является руководителем спортивной организации за счет формирования отношений в коллективе и организуя деятельность спортивной организации ради решения стратегических задач для достижения стратегических целей

Реализация вышеназванных функций производится на стратегическом уровне (президент), тактическом уровне (руководители подразделений), исполнительном уровне (администраторы и тренеры, а также медицинский персонал).

Спортивный комплекс «Металлург» был построен в 2007 году с учетом современных требований хоккейной суперлиги. Вместимость спортивного комплекса составляет 8647 зрителей. Спортивный комплекс расположен в центре города Магнитогорск. Название спортивного комплекса было определено в соответствии с наименованием хоккейного клуба «Металлург».

Рис.3. Схема спортивного комплекса «Металлург»

Особенность спортивного комплекса заключается в наличии передвижных зрительских трибун, которые дают возможность менять площадь основной арены для проведения масштабных соревнований в различных видах спорта. В здании спортивного комплекса проводятся не только крупные спортивные мероприятия, но также выставки, ярмарки, концерты и прочие массовые мероприятия.

Спортивный комплекс «Металлург» отвечает всем современным требованиям для такого рода сооружений и по техническому оснащению является передовым.

Спортивный комплекс располагает рестораном с видом на ледовую площадку и многочисленными VIP - ложами. Кроме того, в спортивном комплексе имеются специальные места для инвалидов. Иными словами, оснащение спортивного комплекса позволяет учитывать различные запросы как к мероприятию, так и зрительских требований.

Стоит отметить, что в 2010 году в данном спортивном комплексе проводились игры первого сезона Молодежной Хоккейной Лиги, которые позволили продемонстрировать современное техническое оснащение спортивного комплекса «Металлург».

Организация спортивной деятельности хоккейного клуба «Металлург» выстраивается за счет сплоченной работы коллектива. Состав коллектива клуба представлен руководителями, тренерами и игроками.

Таблица 3

Характеристика профессиональной структуры работающих

Группа Состав Руководители Рашников Виктор Филиппович, президент АНО Хоккейный клуб «Магнитогорский металлург»;

Величип Геннадий Иванович, вице-президент, председатель правления ХК «Магнитогорский металлург» Тренеры Воробьев Илья Петрович- Главный тренер Игроки Вратари: Самсонов Илья и Кошечкин Василий

Защитники: Лис Крис, Антипин Виктор, Батыршин Рафаэль, Жлоба Никита, Бирюков Евгений, береглазов Алексей, Терещенко Сергей, Хабаров Ярослав.

Нападающие: Вльский Войтек, Мозякин Сергей, Калетин Владислав, Арсенюк Дмитрий, Платнов Денис, Харьтинский Сергей, Зарипов Денис, Тимкин Евгений, Осала Оскар, Коварж Ян, Филиппи Томаш, Захаров Владилен, Потехин Богдан, Косов Ярослав.

2.2. Финансовое состояние организации.

Деятельность хоккейного клуба «Металлург» реализуется достаточно успешно, о чем свидетельствует положительная динамика финансового состояния организации.

Таблица 4

Аналитический баланс хоккейного клуба «Магнитогорский металлург» за 2012 – 2014 годы (тыс.руб)

Основные статьи 2012 2013 2014 Активы Внеоборотные Основные средства 4740 4746 4795 Незавершенное строительство 2905 2743 2029 Внеоборотные, Итого 7645 7489 6824 Оборотные Запасы 10127 8897 4198 Дебиторская задолженность

(в течение 12 месяцев) 11845 7811 6598 Денежные средства 1098 846 410 Оборотные, Итого 23579 17555 11215 Активы, Итого 30724 25044 18039 Пассивы Капитал и резервы Уставный капитал 9310 9310 9310 Нераспределенная прибыль 865 949 1319 Капитал и резервы, Итого 10175 10259 10629 Краткосрочные обязательства Кредиторская задолженность 20549 14785 7410 в том числе:

поставщики и подрядчики 9247 6803 4811 задолженность перед персоналом 160 244 39 задолженность перед гос.

внебюдж.фондами 240 192 86 прочие кредиторы 10864 7501 2473 Краткосрочные обязательства, Итого 20549 14785 7410 Пассивы, Итого 30724 25044 18039

Хоккейный клуба «Металлург» осуществляет свою деятельность путем привлечения средств учредителей. Проводится разумная финансовая политика. При осуществлении оплаты работы сторонних организаций практически не используется форма 100 процентной предоплаты.

В хоккейном клубе «Металлург» доля бюджета по заработной плате составляет более трети и практически формирует бюджет клуба.

Таблица 5

Характеристика бюджета заработной платы хоккейного клуба «Металлург»

Показатель 2012 2013 2014 Бюджет по заработной плате в млн.долл. США 18 16 19 Доля бюджета по заработной плате в общем бюджете клуба, в % 40 35 40

По зарплатному бюджету Metallurg стал пятым по затратам на игроков клубом КХЛ. Metallurg-Магнитогорск попустил вперед только СКА, Ак Барс, Салават Юлаев и ЦСКА. На шестом месте находится Челябинский трактор. В связи с ухудшением общей экономической ситуации в стране в целом, и в отдельных отраслях промышленности в частности, возможно, будет корректировка бюджета.

Клуб осуществляет свою деятельность по европейской модели максимизации побед, то есть основная ставка делается на максимальное число побед в чемпионате. Клуб несет затрат на покупку талантливых игроков и на осуществление выплат им соответствующих гонораров за максимальное количество средств, которое позволяет бюджет хоккейного клуба.

Слабым местом финансовой деятельности является то, что для хоккейного клуба «Металлург» в силу организационно-правовой формы представляется невыгодным получение доходов и их дальнейшее повышенное налогообложение.

2.3 Детализация маркетинговых технологий в управлении профессиональным хоккейным клубом «Металлург»

Маркетинговые технологии - обоснованный алгоритмизированный маркетинговый процесс преобразующего взаимодействия всех его участников для достижения гарантированно запланированных рыночных результатов.<sup>[131]</sup>

Маркетинговые технологии - это продуманная во всех деталях модель маркетинговой деятельности по разработке, организации и проведению совокупности мероприятий, обеспечивающих решение поставленных задач.

В<sup>[131]</sup> качестве основных особенностей маркетинговых технологий<sup>[131]</sup> хоккейного клуба можно выделить то, что они разрабатываются под конкретный замысел рыночной деятельности, в основе ее лежит определенная экономическая стратегия. Технологическая цепочка маркетинговых действий, операций, коммуникаций выстраивается строго в соответствии с целевыми установками, имеющими форму конкретного ожидаемого результата. Органической частью маркетинговых технологий должны составлять диагностические процедуры, содержащие критерии, показатели и инструментарий измерения результатов деятельности.<sup>[131]</sup>

Основными базовыми маркетинговыми технологиями в управлении профессиональным хоккейным клубом «Металлург» являются:

Имидж клуба.

Реклама на телевидении.

Проведение различных пресс-конференций.

Клуб может провести пресс-конференцию перед Матчем не позднее, чем за один день до даты проведения матча. Пресс-конференция может быть организована в спортивном сооружении или в другом удобном месте но, в любом случае, она должна быть проведена в городе, где должен состояться матч. На пресс-конференции должен присутствовать главный тренер команды и любые другие представители Клуба. Не позднее чем через 20 (двадцать) минут после окончания каждого матча проводится пресс-конференция с обязательным участием главных тренеров игравших команд.

На пресс-конференции запрещается высказывание сведений, задевающих честь, достоинство и деловую репутацию представителей КХЛ и игроков, тренеров, официальных и сопровождающих лиц клубов/команд, судей и других лиц.

4. Интервью.

Главный тренер клуба «Металлург» обязан давать интервью после окончания матча представителям средств массовой информации в рамках пресс-конференции.

После окончания Матча представители средств массовой информации имеют право взять интервью у хоккеистов в раздевалках команд. Менеджер команды или какое-либо ответственное лицо должны сообщить игрокам о посещении раздевалки представителями средств массовой информации и о том, придут ли журналисты женского пола. Затем раздевалка должна быть открыта для средств массовой информации. Служба безопасности Клуба должна быть тщательно проинформирована о правилах доступа средств массовой информации в раздевалки команд и соблюдать строгий контроль доступа. Пресс-служба Клуба обязана организовать проход представителей средств массовой информации в раздевалку команд не позднее чем через семь минут после окончания каждого матча. Продолжительность работы средств массовой информации в раздевалке - не более пятнадцати минут, количество представителей средств массовой информации определяется Клубом.

5. Неотъемлемыми атрибутами индустрии спорта и ее федераций и клубов являются бренды спортивных организаций и отдельных спортивных соревнований, которые приобретают специфические формы продуктов индустрии спорта. От совокупного спроса потребителей спортивного события<sup>[121]</sup> напрямую зависит рыночная стоимость многих продуктов индустрии спорта (права на телетрансляции, бренды спортивных организаций, рекламные права).

К<sup>[121]</sup> основному товару индустрии спорта отнесены предметы спортивной атрибутики с клубной символикой, которые являются обязательным атрибутом проведения и участия спортивных<sup>[121]</sup> команд в соревнованиях.

Основные рекламные носители клуба представлены в таблице 6

Таблица 6

Перечень рекламных носителей клуба для размещения бренда хоккейного клуба «Металлург»

№ Размещение Логотипа или названия 1 1.4 Трусы бедро 1 1.5 Размещение логотипа на бедре 1 2 Тренировочная форма 1 2.1 Майка грудь 1 2.2 Размещение логотипа или названия 1 2.3 Трусы бедро 1 2.4 Размещение логотипа на бедре 1 3 Форма персонала 1 3.1 Манишка Пресса 1 3.2 Размещение логотипа или названия 1 3.3 Манишка Стюарды 1 3.4 Размещение логотипа или названия 1 3.5 Манишка Продавцы атрибутики 1 3.6 Размещение логотипа или названия 1 3.7 Манишка Продавцы питания 1 3.8 Размещение логотипа или названия 1 4 Пресс-конференция 1 4.1 Билеты 1 4.2 Лицевая сторона 1 4.3 Размещение логотипа 1 5 Абонементы 1 5.1 Лицевая сторона 1 5.2 Размещение логотипа 1 6 Пригласия 1 6.1 Лицевая сторона 1 6.2 Размещение логотипа 1 7 Программки 1 7.1 Размещение логотипа на обложке 1 8 Афиша 1 8.1 Размещение логотипа 1 9 Протокол матча 1 9.1 Размещение логотипа 1 10 Пресс-релиз 1 10.1 Размещение логотипа 1 11 Аккредитация 1 11.1 Размещение логотипа 1 12 Сайт 1 12.1 Логотип на всех страницах сайта (в шапке) 1 13 Прочее 1

Основными базовыми параметрами маркетинговых технологий в управлении профессиональным хоккейным клубом являются:

Хоккейному клубу «Металлург» на собственной сувенирной продукции разрешается использование символики Континентальной хоккейной лиги.

Перечень рекомендуемого ассортимента сувенирной продукции для продажи в дни проведения матчей Континентальной хоккейной лиги являются:

Шарф

Бейсболка

Футболка . Рис 4

Керамическая кружка

Флаг Рис 5

Постер с изображением команды

Значок Рис. 6

Брелок Рис. 7

Магнит

Ручка шариковая

Технические требования к точкам продаж в дни проведения матчей

Континентальной хоккейной лиги является наличие как минимум двух точек продаж в помещении спортивного комплекса, имеющих необходимое оборудование: столы, стеллажи и пр.

4. Требованиями к документации являются наличие сертификата качества товара и прейскуранта, заверенного ответственным лицом клуба.

Важно отметить, что работа клуба требует значительных материальных затрат на развитие его инфраструктуры, приобретение игроков-лидеров, содержание основного и резервного составов команды, выплату высоких гонораров, широко<sup>[9]</sup> использование<sup>[51]</sup> достижений науки, медицины для роста спортивных достижений. Клуб финансируется согласно принципам «спортивного рынка», что связано с успехами команды. Финансирование осуществляется за счет спонсорских субсидий, продажи билетов и атрибутики, рекламных услуг, раскрутки бренда, при этом проводимые в клубе инновации, предложенные менеджментом «<sup>[9]</sup> Metallurg», способствовали возрастанию самокупаемости и снижению спонсорского финансирования, а самое главное - были направлены на создание условий для достижения командой высоких спортивных результатов.<sup>[9]</sup> Таким образом, приведенные выше инновации позволили команде выйти на передовые позиции в отечественном и<sup>[9]</sup> мировом хоккее.

### Глава 3. Применение маркетинговых технологий в управлении профессиональным хоккейным клубом

#### 3.1. Общая стратегия развития профессионального хоккейного клуба «Металлург»

Стратегии развития хоккейного клуба «Металлург» бывают долгосрочными и краткосрочными. Как правило, краткосрочные – это максимизация прибыли, снижение издержек и т.п., долгосрочные – это создание определенного имиджа, захват рынка сбыта, выход на новые рынки и т.п. [17] Какая стратегия является для [17] ХК наиболее эффективной? Какие долгосрочные цели преследуют владельцы? Какие краткосрочные цели? Как они между собой сочетаются? Это все – очень важные вопросы, от решения которых зависит дальнейшая направленность работы [17] хоккейного клуба «Металлург».

Формирование стратегии развития профессионального хоккейного клуба, заключается в следующем:

1. Формирование и реализация инновационной деятельности национальной федерации основывается на комплексе необходимых мер для организации и проведения полноценного тренировочного и соревновательного процесса путем создания новых или качественного совершенствования функционирующих структурных подразделений. Это достигается путем модернизации организационного проектирования деятельности федерации, направленной на систему подготовки национальных команд, а в игровых видах спорта — и систему «клуб — сборная».

2. Сформулированы следующие специфические принципы спортивной тренировки, необходимые для внедрения в систему подготовки высококвалифицированных [10] хоккеистов:

- достаточности тренировочных нагрузок,
- разноуровневой индивидуализации,
- «ударности» нагрузок,
- узконаправленной специализации тренировочных нагрузок;
- вариативности тренировочных воздействий,
- соответствия тренировочных нагрузок характеру соревновательной деятельности,
- многоканальной реализации точностных двигательных задач,
- опережающей подготовки. [10]

3. Технология функционирования профессиональных команд в спортивно-игровых видах спорта выражается в комплексной направленности деятельности института сборных команд. При этом выделяются такие аспекты профессиональной деятельности, как социально-психологическая (в том числе и моральная) ответственность тренеров, спортсменов, всех лиц, связанных с обеспечением подготовки, команд, за позитивный соревновательный результат, а также повышение уровня готовности спортсменов и команд к решению соревновательных задач повышенной сложности.

4. Оптимальное функционирование системы олимпийской подготовки высококвалифицированных [10] хоккеистов на основе управления целевой комплексной программой возможно лишь при условии введения в единый механизм комплексов коррекционных разработок, направленных на решение задач по 3-м направлениям:

в организационно-методическом аспекте;

в структурно-технологическом аспекте построения спортивной тренировки;

в аспекте анализа динамики накопления и реализации соревновательного потенциала игроков и команды.

5. [10] Построение эффективной и надежной системы, программированной подготовки [10] хоккеистов должно предусматривать:

формулирование основной цели и задач построения системы подготовки, адекватной, прежде всего, специфике такого вида спорта, как [10] хоккей;

контроль за динамикой состояния спортсменов в процессе тренировочной и соревновательной деятельности;

анализ тренировочных нагрузок и эффективности игровых соревновательных действий спортсменов;

формулирование целевых установок и целевых задач для каждого макроцикла подготовки;

подбор средств и методов, адекватных путям решения целевых задач (средства достижения цели) и этапу (периоду) годового макроцикла;

проверку эффективности использованной программы подготовки и ее коррекцию. [10]

При реализации своей стратегии ХК «Металлург» опирается на следующие принципы:

- повышение эффективности на всех направлениях работы;
- соблюдение интересов учредителей и партнеров клуба;
- оптимизация всех процессов деятельности клуба с целью снижения операционных издержек и вывода в перспективе на самоокупаемость;
- совершенствование корпоративного управления, полная прозрачность финансово-хозяйственной деятельности;
- персональная ответственность всех сотрудников за качество и эффективность работы по реализации стратегии.

В процессе проработки корпоративной стратегии развития ХК «Металлург» в целях обеспечения реализации стратегической цели, сформулирована следующая иерархия среднесрочных целей для реализации на функциональном уровне.

Спортивная цель – победа на Кубке Гагарина сезона 2015/2016

Социальная цель – пропаганда здорового образа жизни, развитие интереса общества к хоккею.

Бизнес-цель – развитие клуба как рыночного продукта, оптимизация бизнес-процессов в целях привлечения дополнительных ресурсов для развития.

#### 3.2. Маркетинговые технологии для развития профессионального хоккейного клуба «Металлург»

Хоккейный клуб «Металлург» не самоокупаемая организация.

Поддержка серьезного спонсора- Магнитогорского металлургического комбината существенно облегчает жизнь современного хоккейного клуба с учетом тех серьезных трат, которые он совершает в течении всего сезона, приобретает высококлассных хоккеистов и тренеров. В этом нельзя упрекнуть клуб, так как все взаимосвязано. Чем выше спортивные результаты, тем больше людей смотрит хоккей, ходит на матчи, потребляет продукцию клуба, а значит и приносит в бюджет клуба больше средств. Чтобы много тратить, надо много зарабатывать.

Обострение конкуренции на рынке является основной причиной маркетингового сопровождения с целью усиления конкурентных преимуществ рассматриваемой организации. В рамках пресс-службы существует подразделение, обеспечивающее работу интернет-сайта хоккейного клуба «Металлург», его информационное и графическое наполнение

Хоккейным клубом «Металлург» реализуется продажа билетов на матчи. Кроме того, хоккейный клуб получает финансовые средства от сдачи объекта в аренду для проведения мероприятий. Арена «Металлург» используется при проведении различных массовых мероприятий. Кроме того, хоккейный клуб реализует сувенирную продукцию с символикой клуба.

Основная задача- привлечение спонсоров для реализации целей хоккейного клуба «Металлург», поиск деловых партнеров, позиционирование бренда хоккейного клуба «Металлург» на рынке и в спортивной среде.

Также хоккейный клуб «Металлург» располагает собственной хоккейной школой, обучение в которой также приносит дополнительный доход хоккейному клубу.

Таблица 7

SWOT – анализ хоккейного клуба «Металлург»

Сильные стороны Возможности хоккейного клуба Высокое качество услуг в области проведения массовых спортивных мероприятий

Надежная спонсорская помощь

Известность Увеличение эффективности деятельности за счет применения широких технических возможностей нового спортивного комплекса Слабые стороны компании Внешние угрозы организации Слабая организация маркетинговой деятельности компании

Снижение уровня жизни населения в России

Изменение сегментации рынка спортивных массовых мероприятий

Минимизировать расходы в условиях хоккейной конкуренции и структуры хоккейного клуба достаточно сложно. Хоккейный клуб «Металлург» ведет правильную политику и приближается к зарубежным клубам по организации работе с болельщиками, по условиям работы для персонала и игроков, клуб создает большую корпорацию и машину по превращению хоккея в бизнес, и приближается к порогу самоокупаемости.

Поэтому предложения, изложенные в данной выпускной квалификационной работе коснутся доходной части клуба, ее увеличению за счет решения некоторых проблем всей Континентальной хоккейной лиги в целом и клуба «Металлург» в частности, а также за счет в каком-то роде инновационных для клубов предложений, тогда как в Европе многие клубы постепенно переходят на эту систему и видят финансовые результаты.

. Прогнозируемая оценка эффективности маркетинговых технологий в управлении профессиональным хоккейным клубом

Прежде, чем рассматривать экономическую эффективность, приведем экспертную оценку предложенных мероприятия (таблица 8).

Таблица 8

Экспертные оценки эффективности мероприятий

Критерий Оценка 1 2 Соответствие формата мероприятий поставленным целям + Соответствие времени проведения мероприятий поставленным целям + Наличие уникального креатива в концепции мероприятия - Соответствие организационных опций поставленным целям + Соблюдение регламента + Этическое поведение организатора + Ответственная работа выступающих персон + Бесперебойная работа технического оборудования + Умение организатора предотвращать и быстро исправлять форс-мажорные ситуации + Вежливый брендинг + Вывод: +

Таким образом, по экспертным оценкам мероприятия оцениваются положительно.

Рассмотрим экономическую эффективность мероприятий.

Экономическая эффективность - это достижение оптимальной величины прибыли для развития деятельности предприятия на основе последовательного осуществления принципа ответственности перед обществом.

Экономическую эффективность определяют путем сопоставления полученного эффекта (результата) с использованными ресурсами или затратами:

Экономическая <sup>[11]</sup> эффективность = Эффект (результаты)/Затраты (ресурсы)

В <sup>[11]</sup> условиях рыночной экономики на эффективность работы предприятия влияют различные факторы. Их можно классифицировать по разнообразным признакам.

В зависимости от направленности действия все факторы можно объединить в две группы: позитивные и негативные. Позитивные - это такие факторы, которые благотворно влияют на деятельность предприятия, а негативные наоборот.

В зависимости от места возникновения все факторы можно классифицировать на внутренние и внешние.

Внутренние факторы можно объединить в следующие группы:

связанные с личностью руководителя и способностью его команды управлять предприятием в условиях рынка;

связанные с ускорением НТП, с инновационной политикой предприятия;

связанные с совершенствованием организации производства и труда, управлением предприятием;

связанные с организационно-правовой формой хозяйствования;

связанные с созданием благоприятного социально - психологического климата в коллективе;

связанные со спецификой производства и отрасли;

связанные с качеством и конкурентоспособностью продукции, с управлением издержками и ценовой политикой;

связанные с <sup>[11]</sup> инвестиционной политикой.

Эта классификация чисто условная, и она не отражает все многообразие факторов, но позволяет более детально представить внутренние факторы и их влияние на эффективность производства.

Кроме того, все внутренние факторы можно разделить на объективные и субъективные. Объективные - это такие факторы, возникновение которых не зависит от субъекта управления. Субъективные полностью зависят от субъекта управления.

Эффективность работы предприятия в условиях рынка в значительной степени зависит и от внешних факторов, которые можно классифицировать в следующие группы:

связанные с изменением конъюнктуры внутреннего и мирового рынка;

связанные с изменениями политической обстановки как внутри страны, так и в более глобальном масштабе;

связанные с инфляционными процессами.

3.4. <sup>[11]</sup> Рекомендации по совершенствованию маркетинговой технологии ХК «Металлург» по продвижению услуг.

Опираясь на выявленные недостатки, разработаем ряд рекомендаций по совершенствованию маркетинговой технологии ХК «Металлург» по продвижению услуг:

Проведение регулярного маркетингового анализа: анализ посетителей, анализ работы конкурентов; анализ новинок рынка.

Анонсирование матчей, привлечение зрителей на игры клуба, стимулирование интереса СМИ к освещению матчей ХК Магнитогорский металлург и к самому хоккейному клубу.

Работа с фан-клубом ХК Металлург

Разработка комьюнити маркетинга

Специальные мероприятия

Повышение эффективности работы с лицензионной и сувенирной продукцией

Билетная политика

Работа с VIP-аудиторией

Рост количества упоминаний бренда в масс-медиа

Более активное продвижение бренда и продаж в сети Интернет

Рассмотрим подробно каждое мероприятие.

1. Для обеспечения проведения регулярного анализа ситуации на рынке в структуре клуба необходимо создать маркетинговую информационную систему.

Маркетинговая информационная система клуба будет представлять собой систему учета и анализа информации о болельщиках клуба, о рынке, будет включать сбор данных по спросу на отдельные услуги, изменения предпочтений болельщиков, рекламной активности конкурентов. По результатам собранной информации проводится анализ, результаты которого представляются в форме отчета.

Функции МИС:

Сбор данных;

Выявление тенденций;

Изменение взаимодействия с макросредой

Создание базы данных болельщиков клуба

Проведение маркетингового исследования, осуществление маркетингового сопровождения вызвано необходимостью постоянного мониторинга рынка, на котором присутствует хоккейный клуб и связана с ростом конкуренции в глобальном масштабе. Обострение конкуренции на рынке является основной причиной маркетингового сопровождения с целью усиления конкурентных преимуществ рассматриваемой организации и выбора оптимального варианта стратегического развития организации.

2. Анонсирование матчей, привлечение зрителей на игры клуба, стимулирование интереса СМИ к освещению матчей ХК Магнитогорский металлург и к самому хоккейному клубу.

СМИ играют важнейшую роль в процессе принятия решений посредством информирования общественности о существовании продуктов, услуг, компаний или идей. Наличие информации - основа любого управленческого решения. Каждое из СМИ имеет свою знаковую систему. Печать, или пресса - письменное слово и визуальный образ. Радио использует устную речь и музыку. Телевидение синтезирует устное слово, движущееся изображение и музыку. <sup>[12]</sup>

Размещение анонсирующей информации с использованием разных коммуникационных каналов, включая печатные СМИ, кампания в сети Интернет, VTL-кампания и программа работы с болельщиками-важный элемент. Цель: анонсирование матчей привлечение зрителей на игры клуба, стимулирование интереса СМИ к освещению матчей с участием Металлурга и к самому клубу.

Выбор партнеров: лидирующие СМИ в своих категориях:

Спортивная пресса: Спорт-экспресс – самая читаемая спортивная газета, тираж около 80 000 экз.

Глянцевые журналы: Men's Health - «топовый» журнал среди молодых людей в возрасте до 30 лет –доступ к самой активной части ЦА, тираж – 153 000 экз.

Деловые СМИ: Коммерсант-спорт – еженедельная вкладка в Коммерсант, лидирующее деловое издание России, тираж – 65 000 экз.

Досуговые СМИ.

Реклама на Интернет-ресурсах: Ведущий деловой интернет-портал: www.rbk.ru. Спортивные сайты: www.sovsport.ru, www.sportexpress.ru. Досуговые сайты: www.afisha.ru

Формат – размещение «всплывающих» баннеров с активной ссылкой на сайт Клуба, продвижение через форумы и чаты, посвященные хоккею.

### 3. Работа с фан-клубом ХК Metallurg.

Надо помнить, что болельщиков спорт привлекает при помощи брэндов, удовлетворяющих (или обещающих удовлетворить) их определенные желания. Первое желание - это получение удовольствия от просмотра борьбы спортсменов, подлинных эмоций, поддержки любимого [12] хоккеиста или команды. Второе желание - это ощущение собственной значимости: ассоциируя себя с любимым спортсменом, он повышает свою значимость или важность в обычной жизни. [12]

Сотрудникам маркетинговой службы необходимо поддерживать общение в форумах болельщиков ХК Metallurg, помогать с организацией выезда на матчи клуба. Большое значение имеет и вовлечение фанатов в CRM программу.

Применять новинки рынка для повышения лояльности и заинтересованности. Например, новый портал NHL разработан на решении SAP, и теперь помимо накопленной за всю историю лиги информации, болельщики получат возможность просматривать любые матчи, в том числе, с точки зрения участников. Для этого на шлемы хоккеистов крепятся камеры GoPro, а также доступ к данным о спортсменах. Любой может почувствовать себя спортивным аналитиком и сопоставить показатели действующих игроков и тех, кто выступал в Лиге, к примеру, 50 лет назад.

Повышение лояльности для постоянных членов клуба - т.е. различные дисконтные программы, членские карточки клуба, стимулирование продаж среди постоянных болельщиков. Во всей Европе принята практика повышения лояльности постоянных потребителей продукции клуба. То есть стимулирование потребителя все больше и больше денег тратить на приобретение различных товаров и услуг, производимых организацией. Этого можно добиться путем введения членских карточек клуба.

Допустим человек, купив на один сезон абонемент, сходя на 5 домашних матчей, набрав чеков от покупок в фирменном магазине клуба «Metallurg» от 10 000 рублей, получает карту члена хоккейного клуба «Metallurg» и становится участником различных розыгрышей – (поход на игру, посещение ресторана на стадионе или сувенирной продукции), а так же участником различных дисконтных программ на товары и услуги, производимые спонсорами хоккейного клуба «Metallurg» (скидка в ресторане, скидка в магазинах спонсоров, специальные тарифы на услуги связи и т.д.). Таким образом, это первый способ стимулирования – то есть болельщик может специально купить товара на ту сумму, которая позволит ему стать держателем такой карты.

Далее эта карточка дает скидки на приобретении билетов в последующем: для держателей карт будут доступны билеты на лучшие места, скидки на приобретение этих билетов, а также билеты на центральные матчи будут доступны в первую очередь для держателей карт. Количество выпущенных членских карт хоккейным клубом «Metallurg» приближается к 20 000 человек. Можно рассмотреть вариант, что болельщик может так же этой картой расплачиваться в фирменных магазинах, онлайн магазинах клуба, а также при приобретении билетов как в кассах, так и через интернет. Человек кладет какую-то сумму на свою карту и потом производит с нее выплаты. А деньги уже могут вращаться в финансовой системе клуба и будет вестись электронный учет расходов держателя карты. Все это очень интересно для обычного болельщика, он чувствует себя членом клуба, привилегированным болельщиком нужным команде, и вовлеченным в большую игру.

### 4. Разработка комьюнити маркетинга

Комьюнити маркетинг – это работа с целевыми группами, направленная на воспитание зрителей ХК Metallurg - склонить новые группы потенциальных

болельщиков к посещению матчей, создание взаимовыгодного партнерства с целевыми группами, формирование целевых групп (группы, которые рассматриваются как потенциальная аудитория (учащиеся ВУЗов, школ, колледжей и т.д.)

Методы применения: выезд Менеджера по общественным связям и игрока туда, где находятся целевые группы. Команда по Общественным коммуникациям, включая игроков– основной двигатель продаж и увеличения посещаемости.

Виды активности: пропаганда хоккея; рассказ о клубе; презентация кубков; вопросы и ответы, «мягкая» - ненавязчивая - продажа билетов на предстоящие матчи. Проведение встреч между ПХК и болельщиками, участие игроков клуба в мероприятиях по хоккею муниципального уровня (пример: награждение победителей дворовых турниров по хоккею) и т.д. Распространение бесплатных билетов на матчи для отдельных целевых групп.

5. Проведение специальных мероприятий- дополнительный стимул привлечения внимания зрителей и масс-медиа к клубу. Информационным поводом должны стать:

Открытие сезона

Презентация с участием СМИ

Завершение сезона

Пресс-конференция

Ужин для спонсоров и корпоративных клиентов

День рожденья клуба

6. Повышение эффективности работы с лицензионной и сувенирной продукцией.

Мерчендайзинг и доход от продажи лицензионной униформы – глобально

растущий рынок. Лицензионные майки сейчас вошли в моду, это видно даже на улицах Москвы и Санкт Петербурга. Клубу необходимо капитализировать данный актив.

Увеличение линейки и качества лицензионной и сувенирной продукции

Улучшение системы продаж лицензионной продукции на стадионе –

организация стенда с дизайном в корпоративном стиле Metallurg

Использование лицензионной продукции в рамках CRM-программы для

стимулирования болельщиков

Использование лицензионной и сувенирной продукции для работы со

зрителями; выдача призов; лотереи

Использование сувенирной продукции для стимулирования PR-продвижения

клуба (например, присутствие на матче звезд шоу-бизнеса, одетых в униформу)

### 7. Билетная политика

Билетная политика является одним из определяющих факторов для привлечения зрителей и повышения посещаемости. Для эффективного привлечения зрителей необходимо изменить билетную политику клуба и создать более эффективную систему продажи билетов:

Создать возможность продажи билетов заранее, ввести сезонные абонементы, использовать возможность сетевых операторов для продажи билетов («Контрамарка», «Кассир», др.). Создать возможность оплаты билета/абонемента через систему, с которой работает ВЭБ, Росбанк (VISA)– скидка 20% (Предложение от банка ВЭБ, Росбанк в офисах: приглашение клиентов на матчи Metallurga). Рассылка приглашений на матч по клиентской базе). Создать систему скидок на билеты.

Во всей Европе на сайтах клубов есть раздел – Tickets, где можно выбрать свое место на трибуне посмотреть фотографию вида с выбранного места, и приобрести электронный билет, с которым можно потом пойти на матч. Билеты должны поступать в продажу заранее, чтобы люди из других городов смогли спланировать свою поездку заранее и выбрать удобные места.

Это поможет избежать посредничества между болельщиком и клубом, так как непосредственно клуб будет назначать цены на игру без наценки операторов. Здесь привилегии могут иметь члены клуба, все члены будут зарегистрированы на сайте, они первыми смогут доставать билеты на игры, и по более низким ценам, скидками они так же смогут пользоваться и в интернет магазине и при просмотре он-лайн трансляций. Агрессивная политика приглашения людей на матч, в каждом туристическом месте, проспектах, буклетах про достопримечательности города нужно давать ярко красочную рекламу, предстоящей игры и заказа билетов через турагентства и сайт клуба.

### 8. Работа с VIP-аудиторией

VIP-обслуживание должно быть особенной привилегией и ощущаться как таковая по сравнению с условиями для «обычных» зрителей. Необходимо создать специальные условия для VIP-посетителей, включая возможность корпоративных приемов на стадионе. Билетные программы для VIP и организация VIP-приемов стали стандартом и основным элементом профессионального спорта и важнейшей составляющей деятельности клубов по следующим причинам: это традиционный элеме

нт обязательств перед спонсорами клубов; подобная политика улучшает имидж хоккея и демографический портрет зрителя; является потенциальным источником доходов; увеличивает лояльность зрителей; является важным элементом билетной стратегии. Важно создать систему продаж корпоративных продаж билетов на домашние матчи Metallurga в крупных компаниях, находящихся в регионе - работа с HR-отделами, через систему рассылки по базе VIP-клиентов программ лояльности крупных работодателей.

Для привлечения более уважаемой публики можно организовать матч-туры, доставка компании людей на такси из дома на стадион, провод людей на лучшие места, индивидуальный подход в сфере обслуживания, и доставка их по месту жительства после окончания матча. Как известно за комфорт люди готовы платить и надо эти пользоваться.

9. Рост количества упоминаний бренда в масс-медиа, создание интереса масс-медиа к клубу и персоналиям клуба (игрокам, тренерам, руководящему составу).

Для этого необходима грамотная кампания, которая будет базироваться на основных посылах стратегии. Основные задачи: повышение узнаваемости бренда ХК и роста интереса публики к клубу через имиджевую наружную рекламу: биллборды 3х6- 10 поверхностей, адресная программа вдоль проспекта Ленина, период: сентябрь – ноябрь; через работу с масс-медиа: информирование СМИ о деятельности клуба. Стимулирование интереса масс-медиа к клубу.

Механизмы работы со СМИ:

Формирование базы данных СМИ

Формирование пула информационных партнеров

Рассылка пресс-релизов и фотоматериалов

Проведение пресс-конференций и презентаций

Формирование пресс-пакетов

Рассылка информационных материалов

Инициация выхода интервью и статей о клубе: его истории, игроках, тренерах, исполнительном аппарате, спонсорах и т.д.

Развитие и тренинг игроков в качестве «звезд», представляющих интерес для масс-медиа

Создание программы приема представителей масс-медиа на стадионе

Приглашение на матч звезд шоу-бизнеса.

10. Более активное продвижение бренда и продаж в сети Интернет. На данный момент у клуба «Металлург» активно развивается сайт: он становится более удобным для пользователей, более информативным и содержательным. Очень красивая графика и анимационные снимки, подробный отчет о играх и тренировках, информация о составах команды и о предстоящих встречах. Разместить на сайте онлайн трансляцию матчей команды и открытых тренировок, чтобы болельщики в режим онлайн могли наблюдать за происходящим на матче, если игра не показывается по телевидению, права на данную игру выкуплены закрытыми телеканалами, или телевидение не доступно в данный момент.

Трансляцию сделать платной примерно 80 – 100 рублей за 2 часа игры. Болельщик за небольшую плату сможет посмотреть матч любимой команды, находясь в любой точке земного шара.

Выводы:

В результате анализа теоретических источников было определено, что:

а) маркетинговые технологии можно рассматривать как формы коммуникаций, которые пытаются перевести качество товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителей. Канал коммуникации объединяет всех участников процесса [14] коммуникации и носители информации с момента кодирования посылаемого сигнала до ее получения адресатом. Управление маркетинговыми технологиями требует не только знания [14] специфики коммуникационного воздействия рекламы, но и ее функций.

б) [14] На современном этапе развития спортивных игр в России профессионализация является надежным и эффективным фактором повышения спортивного мастерства команд. Реализация задач, стоящих перед профессиональным [5] хоккеем, наиболее эффективно решается через создание и функционирование профессиональных спортивных клубов, совершенствования их организационной, спортивной и экономической деятельности. При этом повышение мастерства команды и отдельных игроков обеспечивают тренеры, спортсмены, врачи, массажисты и научные работники. Успешную экономическую деятельность клуба, социальную защиту спортсменов обеспечивают его менеджеры высшего и среднего звена управления, учредители, спонсоры, государственные и общественные организации, финансирующие клуб.

2. [5] Анализ результатов исследования определил, что спортивная деятельность профессиональных [5] хоккейных клубов России, в том числе и [5] ХК «Металлург», направлена на:

а) успешное выступление в Чемпионате [5] России и Кубке Гагарина,

б) подготовку резервов для клуба и подготовку кандидатов в сборные команды страны (основную, юниорскую). [5]

Эти задачи решаются за счет совершенствования организационной структуры клуба, укрепления составов основных команд высококвалифицированными зарубежными игроками - легионерами, а на перспективу за счет привлечения на контрактной основе молодых перспективных спортсменов из российских регионов в молодежные команды. Такой подход [5] позволит хоккейному клубу «Металлург» более эффективно решать задачи успешного выступления в главных турнирах и готовить достойную смену дорогостоящим игрокам - легионерам.

3. [9] Деятельность профессионального хоккейного клуба требует значительных материальных затрат на развитие инфраструктуры клуба, покупку игроков-лидеров, содержание основного и резервного составов команды, выплату высоких гонораров, широкое использование достижений науки и медицины для роста спортивных результатов. Поэтому финансирование клуба осуществляется согласно принципам «спортивного рынка» за счет спонсорских субсидий, продажи билетов и атрибутики, рекламных услуг, раскрутки бренда. [5] ХК «Металлург» постепенно уменьшается, а доходы и самоокупаемость в деятельности клуба возрастают.

4. [5] Анализ результатов исследования выявил, что экономическая деятельность профессиональных хоккейных клубов России, выступающих в Континентальной хоккейной лиге, в настоящее время почти не регламентирована. Это связано с недостаточной законодательной базой профессионального спорта, определяющей правовой и социальный статус спортсменов-профессионалов. Финансовое положение [5] клубов, входящих в КХЛ значительно различается. Часть клубов полностью зависит от поступлений бюджетных территориальных и ведомственных образований, другая часть от смешанного финансирования бюджетными и коммерческими организациями и меньшинство клубов только от коммерческих корпораций и частных лиц. Поэтому общие годовые бюджеты и их статьи имеют значительные различия по всем показателям: заработной платы игроков и тренеров (от 40 % до 60 % бюджета клуба), покупки легионеров (от 4 % до 14 %), премиального фонда, содержания резервных команд (от 2 % до 8 %), страховки игроков (от 0,4 % до 8 %), штатов административно-управленческого персонала (от 10 до 37 чел), спортсменов (от 14 до 85 чел), тренеров (от 1 до 18 чел), медицинского и научного персонала (от 1 до 10 чел).

5. [5] На основе анализа результатов исследования разработаны рекомендации по совершенствованию маркетинговой технологии продвижения услуг хоккейного клуба «Металлург»

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 213 с.

2. Баканов, Михаил Иванович, Шеремет, Анатолий Данилович. Теория экономического анализа: Учебное пособие для студентов. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 416 с.

3. Беркстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 318 с.

4. Бодди, Д., Пэйтон, Р. Основы менеджмента. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 415 с.

5. Быкова, А.А. Организационные структуры управления. – Москва: ОЛМА-ПРЕСС, 2008. – 158с.

6. Веселов, В.И. Современный рекламный процесс. [14] Санкт-Петербург: Гамма, 2012. – 516 с.

7. Восканян, В. Спортивный маркетинг: возможности и эффективность. [14] Москва: ИНФРА-М, – 2012. – 159 с.

8. Гавриленко, В.М. Менеджмент. Пособие для подготовки к экзаменам. – Москва: ПРИОР, 2007. – 192 с.

9. Галкин, В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. Учебное пособие. [14] Москва: КНОРУС, 2012. – 320с.

10. Галкин, В.В., Сысоев, В.И. Экономика физической культуры и спорта. Учебное пособие для высших и средних профессиональных учебных заведений физической культуры. – Воронеж: Полиграф, 2011. – 124 с. [14]

Герчикова, И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511с.

Дафт, Р. Менеджмент. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 832с.

Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 415 с.

Дробозина, Л.А. Финансы. – Москва: ЮНИТИ, 2011. – 317 с.

Дурович, А.П. Реклама в туризме. Учебное пособие. – Москва: Новое знание, 2012. – 416 с.

Жолдак, В.И., Сейранов С.Г. Менеджмент. – Москва: Советский спорт, 2009. – 528 с.

Золотов, М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г.. Менеджмент и экономика ФКиС: Учебное пособие для студентов. – Москва: Академия, 2009. – 432 с.

Зубарев, Ю.А. Сучилин А.А. Менеджмент и маркетинг в сфере ФКиС. Учебное пособие. – Волгоград: Перемена, 2011. – 162 с.

- Игнатъева, А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 189 с.
- Ильенков, С. Инновационный менеджмент. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 343с.
- Князев, С.Н. Управление: искусство, наука, практика. – Минск: Армита, 2007. – 511с.
- Королёв, В.И. Менеджмент. – Москва: Экономистъ, 2009. – 432 с.
- Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс курс. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 317 с.
- Лагина, С.В. Организация работы с кадрами и её совершенствовании. – Москва: ВНИИЭгазпром, 2012. – 316 с.
- Лафта, Дж. К. Менеджмент. – Москва: Велби, 2011. – 364 с.
- Левешко, Р.Н. Анализ эффективности рекламы. – Москва: Вира Р, 2010. – 109 с.
- Лукашевич, В.В. Менеджмент в структурно-логических схемах. – Москва: Фаир, 2010. – 224с.
- Лукашевич, В.В., Астахов, Н.Н. Менеджмент. –<sup>[19]</sup> Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 416 с.
- Льюис, Д. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. –<sup>[19]</sup> Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 160с.
- Медведева, Е.В. Рекламная коммуникация. – Москва: Едиториал УРСС, 2012. – 198 с.
- Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие. – Москва: СпортАкадем Пресс, 2011. – 244 с.
- Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.- Минск: Новое знание, 2009. – 516 с.
- Самыгин, С.И., Столяренко, Л.Д. Менеджмент персонала. – Москва: Зевс, 2010. – 257 с.
- Семенов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента. – Москва: Дашков и К, 2010. – 300 с.
- Суслов, Ф.П. Теория и практика физической культуры. – Москва: 2012. – 303 с.
- Суслова, Ф.П., Холодова, Ж.К. Теория и методика спорта. – Москва: 2007. – 415 с.
- Сысоев, В.И., Галкин, В.В. Теневая экономика спорта. – Москва: НИЦ Еврошкола, 2012. – 125 с.
- Сыч, В.Л. Основные направления совершенствования механизма управления спортом. –<sup>[5]</sup> Москва: СпортАкадемПресс, 1987. – 24 с.
- Сыч, В.Л. Мартынов, В.С., Хоменков, Л.С. Теоретические и научно-методические аспекты олимпийской подготовки. –<sup>[5]</sup> Москва: ЦНИИС, 2011. – 168 с.
- Тернер, Пол. Маркетинг спорта. – Москва: Альпина Диджитал, 2010. – 990 с.
- Толкачев, С.Г. Спортивный клуб организационная основа современного физкультурно-спортивного движения. –<sup>[5]</sup> Москва: ФОН, 2011. – 444 с.
- Тукманов, А.В. Проведение соревнований и развитие спорта. – Москва: НИЦ Еврошкола, 2011. – 107 с.
- Тышлер, Д.А. Терминология спорта: Толковый словарь спортивных терминов. – Москва: СпортАкадемПресс, 2011. – 479 с.
- Уколов, В.Ф. Теория управления. – Москва: Экономика, 2012. – 576 с.
- Усатов, Р.Н. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 316 с.
- Уткин, Э.А. История менеджмента. – Москва: ЭКМОС, 2012. – 417 с.
- Файоль, А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд. Г., Управление – это наука и искусство. –<sup>[19]</sup> Москва: Республика, 2010. – 516 с.
- Феофанов, О.А. Реклама: новые технологии в России. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 417 с.
- Финогентов, В.А. Философия и социология спорта в XXI веке. –Москва: Республика, 2010. – 465 с.
- Хаматова, Л.А. Экономика предприятия: Учебное пособие. – Москва: Москва, 2011. – 389 с.
- Хант, Дж. У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. –<sup>[19]</sup> Москва: Олимп-Бизнес, 2012. – 517 с.
- Холл, Ричард Х. Организации: структуры, процессы, результаты.<sup>[19]</sup> Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 512 с.
- Хомин, Б.Н. Все об Олимпийских Играх. – Москва: ФиС, 2012. – 607 с.
- Хонддж, У. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера. –<sup>[5]</sup> Москва: 2009. – 201 с.
- Хоренков И.С. Организационно-управленческие и научно-методические аспекты олимпийской подготовки. –<sup>[5]</sup> Москва: ВНИИФК, 2012. – 172 с.
- Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. – Москва: Интел-Синт, 2010. – 368 с.
- Шермерорн, Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 216 с.
- Щербак, А.П. Практикум по курсу «Менеджмент в физической культуре и спорте». – Ярославль: ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2008.–108 с.
- Шостапчук, А. Перспективы развития новых видов рекламных средств. – Москва: Интел-Синт, 2012. – 170 с.
- Официальный сайт хоккейного клуба «Металлург» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.metallurg.ru/>
- Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях. М.: Олимп-Бизнес, 2012. С. 251.
- Хаматова Л.А. Экономика предприятия. М.: Москва, 2011. С. 113.
- Дробозина Л.А. Финансы. М.: Юнити, 2011. С. 156.
- Игнатъева А.В. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2010. С. 100.
- Левешко Р.Н. Анализ эффективности рекламы. М.: Вира, 2010. С. 94.
- Медведева Е.В. Рекламная коммуникация. М.: УРСС, 2012. С. 147.
- Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. СПб.: Питер, 2011. С. 147.
- Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. СПб.: Питер, 2011. С. 114.
- Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 2009. – С. 111.
- Дурович А.П. Реклама в туризме. М.: Новое знание, 2012. С. 216.
- Тернер П. Маркетинг спорта. М.: Альпина Диджитл, 2010. С. 324-327.
- Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. М.: Инфра-М, 2019. С. 110.
- Бодди Д. Основы менеджмента. СПб.: Питер, 2012. С. 46.
- Золотов М.И. Менеджмент и экономика. М.: Академия, 2009. С. 145.
- И - количество проведенных игр, В - выигрыши в основное время, ВО - выигрыши в овертайме, ВБ - выигрыши в послематчевых буллитах, ПО - проигрыши в овертайме, ПБ - проигрыши в послематчевых буллитах, П - проигрыши в основное время, О - количество набранных очков, Ш - соотношение забитых и пропущенных голов, РС - место по результатам регулярного сезона<sup>[15]</sup>
- Устав хоккейного клуба «Металлург», Магнитогорск, 2014. – С.5
- Хоккейный клуб «Металлург» //URL: <http://www.metallurg.ru> (дата посещения - 19.04.2016)
- Хоккейный клуб «Магнитогорский металлург» //URL: <http://www.metallurg.ru> (дата посещения - 19.04.2016)
- Хоккейный клуб «Металлург» //URL: <http://www.metallurg.ru> (дата посещения - 19.04.2016)