

И. Ю. Кузовлева

*старший преподаватель,
kuzovleva-irina@mail.ru*

*Кафедра менеджмента и экономики спорта им. В. В. Кузина,
Российский государственный университет физической культуры,
спорта, молодежи и туризма,
Москва, Российская Федерация*

Особенности анализа внутренней и внешней среды спортивного сооружения

Аннотация: в статье обосновывается важность и значимость аспектов, связанных с проведением анализа внутренней и внешней среды спортивного сооружения. В условиях рыночной экономики, благоприятное финансовое состояние является залогом выживаемости, устойчивости и конкурентоспособности предприятия. Автор рассматривает задачи по обоснованию своевременного анализа текущего состояния спортивного комплекса, а также рекомендации по совершенствованию управления спортивным сооружением в условиях конкурентной борьбы.

Ключевые слова: спортивное сооружение, конкуренция, финансовый и конкурентный анализ.

I. Yu. Kuzovleva

*Senior lecturer,
kuzovleva-irina@mail.ru*

*Department of management and Economics of sports. V. V. Kuzina,
Russian state University of physical culture, sport, youth and tourism,
Moscow, Russian Federation*

Features of analysis of internal and external environment of sports facilities

Annotation: the article substantiates the importance and significance of aspects related to the analysis of the internal and external environment of sports facilities. In a market economy, a favorable financial condition is the key to the survival, stability and competitiveness of the enterprise. The author considers the tasks to justify the timely analysis of the current state of the sports complex, as well as recommendations for improving the management of the sports facility in a competitive environment.

Keywords: sports facility, competition, financial and competitive analysis.

Конкурентный потенциал организации определяется внешней и внутренней средой, при этом выявляются конкурентные преимущества в виде количественной оценки ресурсов, обеспечивающих стабильное положение на рынке.

Спортивные сооружения являются важнейшей частью современной спорт индустрии — именно они позволяют спортсменам достигать все более высоких результатов, а любителям спорта — укреплять здоровье в комфортных условиях.

По данным Росстата, в 2018 году в нашей стране функционировало более 250 тыс. спортивных сооружений разного типа. Ежегодные затраты на строительство, реконструкцию и оснащение стадионов, спортивных площадок, дворцов спорта и физкультурно-оздоровительных комплексов только в рамках Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2018–2022 годы» составляют более 10 млрд. рублей.

Государство, используя определенные ресурсы на этапах проектирования и особенно строительства спортивного сооружения, обеспечивает гарантию защиты от рисков. При введении спортивного объекта в строй наглядным образом проявляется, что его последующее успешное использование, грамотная эксплуатация и развитие зависит от эффективного управления финансовыми потоками с учетом конкурентной борьбы.

В доходной части экономической деятельности физкультурно-оздоровительного комплекса можно выделить две составляющих: основные и дополнительные услуги. Большая часть этих услуг оказывается на платной основе, но экономический эффект составляет всего от 5 до 10% от потраченных ресурсов. Причиной данного результата нерациональное управление. Для принятия грамотных управленческих решений необходимо четкое понимание влияния факторов внутренней и внешней среды, применение таких инструментов как продукт, цена, продвижение и продажи.

Рассмотрим финансовый и конкурентный анализ для применения эффективного управления на примере КП «СК» Олимпийская Деревня-80».

Казенное предприятие города Москвы Спорткомплекс Олимпийской деревни-80 был построен на Юго-западе Москвы для спортсменов, участвующих в летней XXII Олимпиаде 1980 года.

Особое место в этом строительстве занял новый микрорайон на Юго-западе столицы, получивший название Олимпийской деревни. Архитек-

торы и проектировщики предусмотрели в нем все необходимое для того, чтобы создать комфортные условия для проживания и полноценного отдыха участников Игр. В последующем планировалось использовать большую часть зданий Олимпийской деревни в качестве жилого комплекса, где после Олимпиады получили квартиры около 14,5 тыс. москвичей.

На площади в 107 га были построены: 18 шестнадцатиэтажных домов, культурный центр, предприятия общественного питания, торгового, административного и коммунально-бытового назначения.

Спортивный комплекс в себя включает: залы борьбы и единоборств, игровые залы, бассейны, футбольное поле и теннисные корты. На площадке Спорткомплекса работают более 30 спортивных клубов и секций по различным спортивным направлениям. Спортивный комплекс Олимпийской деревни-80 посещают более 5000 человек ежемесячно, большинство из них — дети.

Анализ внутренней среды проведем на основе финансовых показателей хозяйственной деятельности КП «СК» Олимпийская Деревня-80».

Качественные изменения в структуре имущества и динамики этих изменений можно получить с использованием данных бухгалтерского баланса, представленного организацией. Общую оценку состояния финансов организации в ее бизнес-среде может дать горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерской отчетности.

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности наглядно продемонстрирована на рисунке 1.

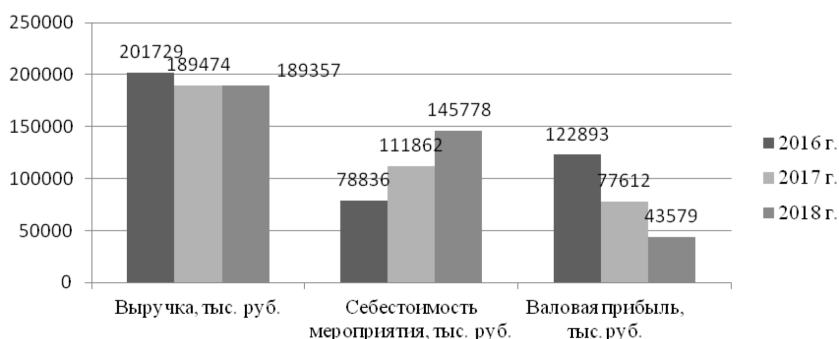


Рис. 1. Динамика основных показателей КП «СК» Олимпийская Деревня-80»¹

¹ Составлено автором по данным бухгалтерской финансовой отчетности КП «СК» Олимпийская Деревня-80» Электронный эколог / Бухгалтерская отчетность URL: <http://e-ecolog.ru/buh/>.

Наблюдается значительное повышение себестоимости и снижение валовой прибыли. Выручка в период с 2016–2018 гг. имеет тенденцию к небольшому понижению.

При горизонтальном анализе активов сооружения видно, что внеоборотные активы за три года уменьшились. Снижение может свидетельствовать о физическом износе производственных мощностей. Оборотные активы выросли на 12,5%. За 2016–2018 гг. произошёл рост дебиторской задолженности, что в относительном выражении составило 108,7%. Это говорит о негативной тенденции управления дебиторской задолженности, которая происходит на фоне снижения выручки, что ведет к операционным рискам организации.

Горизонтальный анализ пассивов организации показывает, что нераспределенная прибыль увеличилась на 39,3%. Увеличение кредиторской задолженности в относительном выражении составило 20,1%, говорит о том, что система менеджмента компании работает не эффективно, тем самым понижая финансовую устойчивость и платежеспособность организации.

Финансовый анализ внутренней среды показывает, что прибыль организации падает за счет нерациональной кредитной политики, а также уменьшения объема, предоставляемых услуг.

Благоприятное финансовое состояние напрямую зависит от обеспечения организации конкурентоспособности товаров и услуг, что и является основной целью хозяйствующих субъектов. Прогнозный план продаж обычно составляется на год, вследствие нестабильности рынка и малого размера организации [1, с. 87]. На практике выявлено, что организации, у которых уровень конкурентного потенциала высокий, чаще достигают этой цели. Конкурентный потенциал — реальная и потенциальная способность организации к разработке, изготовлению, сбыту и обслуживанию конкурентоспособных изделий на определенных рыночных сегментах.

Анализ внешней среды проведем на основе общей оценки конкурентной позиции КП «СК» Олимпийская Деревня-80».

Для того чтобы определить конкурентоспособность предприятия с позиции сравнительных преимуществ необходимо сначала определить перечень факторов, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, затем определить показатели, по которым определяется влияние каждого из факторов.

Основные конкуренты КП «СК» Олимпийская Деревня-80» представлены такими крупными спортивными сооружениями: Олимпийс-

кий комплекс «Лужники», Спортивный комплекс «Крылатское», Спортивный комплекс «Олимпийский», Спортивный комплекс «ЦСКА».

Данные спортивные организации оказывают аналогичные услуги (спортивные мероприятия и занятия), реализуют их на одном и том же рынке, с ними приходится бороться за ресурсы и место на рыночной нише, чтобы обеспечить свое существование. Прогнозный план продаж обычно составляется на год, вследствие нестабильности рынка и размера организации [2, с. 87]. Для разработки стратегии конкурентной борьбы необходимо выявить слабые и сильные позиции конкурентов. Сравнительный анализ позволит построить ранжирование конкурентов и проводить сравнительный анализ каждого из них, что даст возможность более точно определить место на рынке определенной организации [1, с. 708].

Рассмотрим конкурентные факторы спортивных сооружений (таблица 1).

Таблица 1

Краткая характеристика спортивных сооружений ²

Факторы	КП «СК» Олимпийская Деревня-80»	Конкуренты			
		Олимпийский	ЦСКА	Крылатское	Лужники
Время нахождения на рынке	38 лет	38 лет	15 лет	20 лет	40 лет
Направления деятельности	Оказание услуг в сфере проведения спортивных мероприятий, спортивные секции	Оказание услуг в сфере проведения спортивных мероприятий, спортивные секции	Оказание услуг в сфере проведения спортивных мероприятий, спортивные секции	Оказание услуг в сфере проведения спортивных мероприятий, спортивные секции	Оказание услуг в сфере проведения спортивных мероприятий, спортивные секции
Место расположения	Москва	Москва	Москва	Москва	Москва
Средняя цена услуги, руб.	484,72	758,89	1154,73	810,83	580,56
Каналы сбыта	Интернет, листовки, сарафанное радио, наружное продвижение	Интернет, наружное продвижение	Интернет, листовки	Интернет, листовки, сарафанное радио	Интернет

² Разработано автором.

С помощью экспертов проведем оценку факторов конкурентной среды объекта исследования и обозначенных конкурентов по выделенным выше и иным критериям. Ранжирование будет происходить по пятибалльной системе (таблица 2).

Таблица 2

Экспертная оценка конкурентной среды ³

Факторы	КП «СК» Олимпийская Деревня-80»	Конкуренты			
		ЦСКА	Крылатское	Олимпийский	Лужники
Ассортимент услуг	5	3	3	4	5
Качество услуг	3	5	5	4	3
Цена за занятия в секциях	5	1	2	3	4
Уникальность (отсутствие аналогов)	4	1	2	2	4
Имидж	2	5	5	4	2
Финансовые возможности	3	2	4	3	1
Организация маркетинга	4	1	5	2	4
Место расположения	5	1	5	3	1
Соответствие квалификации работников	5	4	5	5	4
Степень популярности услуг	3	2	5	5	2
IT-поддержка	4	3	5	4	4
Уровень ориентации на клиента	5	4	5	5	5
Итого	48	32	51	44	39
Доля в % от max количества баллов:	80,00	58,33	85,00	73,33	65,00

В лидирующих позициях в данном сегменте отрасли среди представленных спортивных объектов «КРЫЛАТСКОЕ» – 51 балл из возможных 60. КП «СК» Олимпийская Деревня-80» занимает вторую строку, отставая лишь на 5%.

С помощью метода построение карты стратегических групп можно провести оценку интенсивности конкуренции на рынке (рисунок 2).

³ Систематизировано автором на основе данных оценки экспертов.

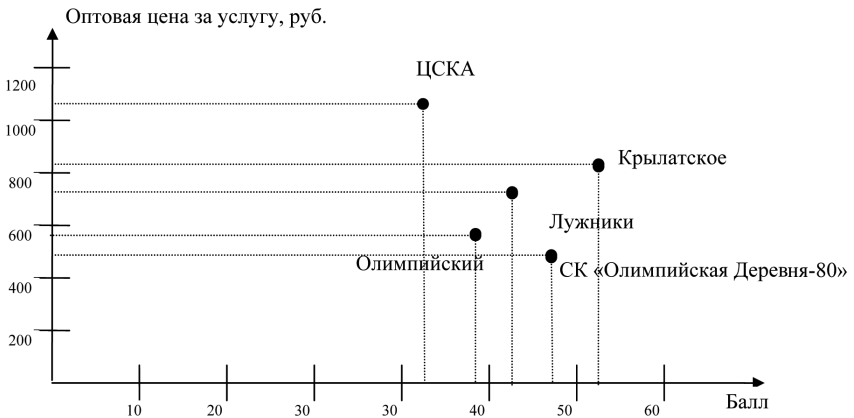


Рис. 2. Карта стратегических групп рынка спортивных сооружений Москвы ⁴

Из рисунка 2 видно, что все спортивные объекты, за исключением «ЦСКА» находятся в одной стратегической группе, это значит, что между «Лужники», «Олимпийский», «Крылатское» и КП «СК» Олимпийская Деревня-80» наблюдается наиболее интенсивная конкуренция. «ЦСКА» представлена более высокой ценовой политикой, исходя из средней стоимости занятий.

Физкультурно-спортивные сооружения подвержены постоянным изменениям, неразрывно связанным с развитием общества. Изменения социальной сферы, происходящие в обществе, приводят к появлению новых видов физкультурно-оздоровительных и досуговых занятий [3, с. 112]. Важнейшим свойством конкурентоспособности организации является возможность оказывать влияние на конкурентоспособность и управлять ею. Организация должна воздействовать на факторы, обеспечивающие необходимый уровень конкурентоспособности. Для того чтобы улучшить конкурентные позиции на рынке, организации необходимо управлять уровнем своей конкуренции.

Автор считает, что вектором по повышению эффективности управления спортивным объектом КП «СК» ОЛИМПИЙСКАЯ ДЕРЕВНЯ-80» должна стать стратегия «Фокус на лидерство». Именно стратегия «Фокус на лидерство» выбрана в связи с тем, что спортивное

⁴ Разработано автором.

сооружение является лидером по проведению спортивных мероприятий, при этом обладая подобным преимуществом возможно расширить объемы оказания услуг с помощью расширения деятельности. Современное спортивное сооружение обладает возможностью предоставлять своим клиентам самые разнообразные основные, дополнительные и вспомогательные продукты в большом количестве.

Список литературы

1. Кузовлева И.Ю. Конкурентные особенности в сфере спортивных услуг. [Текст] / И.Ю. Кузовлева // Журнал «Экономика и предпринимательство» 2018. № 8(97). С. 705–708.
2. Кузовлева, И.Ю. Особенности проведения мониторинга в спортивных организациях [Текст] / И.Ю. Кузовлева // В сборнике: Актуальные проблемы развития физкультурно-спортивных организаций Материалы совместной конференции кафедры «Менеджмента и экономики спорта им. В.В. Кузина» и кафедры «Теории и методики футбола» ФГБОУ ВО «РГУФКСМиТ». 2017. С. 83–89.
3. Кузовлева И.Ю., Особенности эксплуатации спортивных сооружений и эффективность их использования [Текст] / И.Ю. Кузовлева, В.В. Учайкина // Современный футбол: тенденции развития, методики спортивных тренировок, менеджмент и маркетинг / Материалы совместной конференции кафедры «Менеджмента и экономики спорта им. В.В. Кузина» и кафедры «Теории и методики футбола» ФГБОУ ВО «РГУФКСМиТ», (Москва, апрель, 2016 г.). — М.: ООО «Научный консультант». 2016. С. 112–120.
4. Портер, Майкл Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / Майкл Портер. — М.: Альпина Паблишер, 2011. 454 с.
5. Электронный эколог / Бухгалтерская отчетность URL: <http://e-ecolog.ru/buh/>.

References

1. Kuzovleva I.Yu. Konkurentnye osobennosti v sfere sportivnykh uslug. [Tekst] / I.Yu. Kuzovleva // Zhurnal «Ekonomika i predprinimatel'stvo» 2018. № 8(97). S. 705–708.
2. Kuzovleva, I.Yu. Osobennosti provedeniya monitoringa v sportivnykh organizatsiyakh [Tekst] / I.Yu. Kuzovleva // V sbornike: Aktual'nye problemy razvitiya fizkul'turno-sportivnykh organizatsii Materialy sovmestnoi konferentsii kafedry «Menedzhmenta i ekonomiki sporta im. V.V. Kuzina» i kafedry «Teorii i metodiki futbola» FGBOU VO «RGUFKSMiT». 2017. S. 83–89.

3. Kuzovleva I.Yu., Osobennosti ekspluatatsii sportivnykh sooruzhenii i effektivnost' ikh ispol'zovaniya [Tekst] / I.Yu. Kuzovleva, V.V. Uchaikina // Sovremennyyi futbol: tendentsii razvitiya, metodiki sportivnykh trenirovok, menedzhment i marketing / Materialy sovmestnoi konferentsii kafedry «Menedzhmenta i ekonomiki sporta im. V.V. Kuzina» i kafedry «Teorii i metodiki futbola» FGBOU VO «RGUFGSMiT», (Moskva, aprel', 2016 g.). – M.: OOO «Nauchnyi konsul'tant». 2016. S. 112–120.
4. Porter, Maikl Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslei konkurentov / Maikl Porter. – M.: Al'pina Publisher, 2011. 454 с.
5. <http://sport-olimp80.ru>.
6. Elektronnyi ekolog / Bukhgalterskaya otchetnost' URL: <http://e-ecolog.ru/buh/>.