

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ  
Кафедра гуманитарных и естественнонаучных основ  
физической культуры и спорта

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ

заведующий кафедрой  
канд.пед. наук, доцент

 И.В. Стародубцева  
24 июля 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО КЛУБА МИНИ-ФУТБОЛЬНЫЙ  
КЛУБ «ТЮМЕНЬ»

49.03.01 «Физическая культура»

Магистерская программа

«Менеджмент и экономика в сфере физической культуры и спорта»

Выполнил работу  
Студент 2 курса  
очной формы обучения



Переверзев  
Николай  
Владимирович

Научный руководитель  
канд.пед.наук, доцент



Речапов  
Динар  
Сабитович

Рецензент:  
Начальник команды МФК  
«Тюмень»



 Глухов  
Евгений  
Владимирович

г. Тюмень, 2019

## АНОТАЦИЯ

Структура квалификационной работы обусловлена целями и задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

Во введение обосновывается актуальность темы, поставленные цель и задачи, описывается объект и предмет исследования, методы исследования, содержится обзор основных использованных источников и литературы, краткий анализ структуры квалификационной работы.

В первой главе рассматриваются теоретические основы современной маркетинговой деятельности.

Во второй главе проводится анализ системы управления маркетинговой деятельностью профессионального спортивного клуба «МФК Тюмень».

В третьей главе на основе проведенного анализа разработаны предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности в профессиональном спортивном клубе «МФК Тюмень» и проведена оценка их экономической эффективности.

В заключении изложены выводы и предложения как результат исследования.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ .....	6
1.1 Понятие, цели, задачи и принципы маркетинговой деятельности .....	6
1.2 Современные инструменты и методы осуществления маркетинговой деятельности .....	14
1.3 Методы оценки эффективности маркетинговой деятельности.....	28
ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ .....	38
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СПОРТИВНО- ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО СЕРВИСА МФК «ТЮМЕНЬ».....	39
3.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности МФК «Тюмень» .....	39
3.2 Анализ внешней среды МФК «Тюмень».....	44
3.3 Анализ внутренней среды организации .....	56
3.4 Результаты социологического исследования.....	62
3.5 Организация маркетинговой деятельности МФК «Тюмень».....	69
ГЛАВА 4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФК «ТЮМЕНЬ».....	75
4.1 Проект мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности МФК «Тюмень».....	75
4.2 Экономическое обоснование проекта мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности МФК «Тюмень» .....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	96

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования** состоит в том, что маркетинговая деятельность является важнейшей составной частью деятельности организации, которая обусловлена, прежде всего, тем, что маркетинг связан с внешней средой, определяет рыночную деятельность компании. Главной задачей маркетинговой деятельности является достижение наилучшего согласования внутренних возможностей организации с требованиями внешней среды для получения прибыли. На современном этапе развития в сфере предпринимательства, бизнеса именно эффективная маркетинговая деятельность позволяет занять приоритетное место на рынке.

Современные тенденции состоят в переходе от инструментов классического маркетинга к концепции маркетинга взаимоотношений, что является следствием высокой конкуренции во многих отраслях, роста ожиданий потребителя, увеличения коммуникационных затрат и ряда других факторов. У большинства российских компаний отсутствует опыт установления партнерских отношений со своими клиентами. Как правило, в качестве основных трудностей для них являются отсутствие системного подхода к управлению маркетингом, недостаток теоретической базы и научно-методических знаний по формированию систем управления компанией, которые ориентированы на удержание потребителей и повышение их лояльности.

**Объект исследования** – система менеджмента профессионального спортивного клуба «МФК Тюмень».

**Предмет исследования** – маркетинговая деятельность профессионального спортивного клуба «МФК Тюмень».

**Целью исследования** разработать и экономически обосновать программу мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности МФК «Тюмень».

**Рабочая гипотеза.** Маркетинговая деятельность профессионального спортивного клуба МФК «Тюмень» будет эффективной если:

внедрить в клубе систему CRM для управления маркетингом и работой с болельщиками и спонсорами;

разработать и внедрить маркетинговые мероприятия, направленные на повышение посещаемости матчей.

Поставленная цель исследования предполагает решение следующих **задач**:

- провести анализ состояния проблемы управления деятельностью профессиональных спортивных клубов;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности МФК «Тюмень»;
- провести анализ внешней и внутренней среды МФК «Тюмень»;
- изучить организацию маркетинговой деятельности МФК «Тюмень»;
- провести экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности МФК «Тюмень».

Теоретико-методологическая база исследования состоит из научных работ отечественных и зарубежных экономистов, специалистов в области маркетинга. Основными источниками, раскрывающими теоретические аспекты маркетинговой деятельности стали работы О.В.Аристова, А.В.Барсуковой, С.В.Бочкарева, О.Е.Басмановой, В.В.Круглова, И.В.Максимова, А.Ю.Юданова и др. Кроме того были изучены и использованы статьи в периодической печати и электронных журналах, посвященные изучению современных маркетинговых инструментов, практическому опыту проведения маркетинговых исследований.

В работе были использованы общенаучные методы эмпирического и теоретического этапов исследования, такие как анализ проблемы и предмета исследования, наблюдение, измерение, описание, сравнение, системный и сравнительный анализ.

**Практическая значимость** работы состоит в том, что показатели исследования, составляющие его новизну, доведены до конкретных рекомендаций и могут быть применены на практике в профессиональном спортивном клубе «МФК Тюмень».

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

## 1.1 Понятие, цели, задачи и принципы маркетинговой деятельности

Общая черта большинства современных рынков конечных видов товаров и услуг состоит в усилении конкуренции между их участниками.

В большинстве случаев речь идет о необходимости обеспечить свою узнаваемость, прежде всего, в сознании потребителя. При этом организации необходимо не просто предлагать качественные товары или услуги, а иметь соответствующую высокую репутацию, что, в свою очередь, превратится в определенный кредит доверия со стороны потребителя.

Возникновение маркетинга тесно связано с возникновением обмена и рынка. По сути, маркетинг представляет собой работу с рынком с целью осуществления обменов для удовлетворения человеческих потребностей [9, с. 15]. В целом являясь организационной функцией и объединением процессов формирования, продвижения и предоставления ценностей для потребителей и управления отношениями с ними с выгодой для предприятия и для заинтересованных в нем людей [4, с. 211].

Зависимость эффективности функционирования и развития организаций от управления маркетингом подчеркивается многими специалистами. В современных условиях большое значение имеет формирование концептуального подхода к процессу управления маркетингом, адаптированного к современным реалиям российской экономики, обеспечивающего создание и функционирование эффективных в условиях рынка систем управления.

Концепция управления маркетингом может быть представлена в виде управленческой стратегии, согласно которой удовлетворяется потребительский спрос в пределах отдельных рыночных сегментов [14].

Сам процесс управления представляет собой сочетание методов и действий, с помощью которых организация влияет на все, что происходит в микро- и макросреде и внутри организации. Современные условия

хозяйствования требуют от субъектов рынка обеспечения гибкости управления маркетингом, быстрого приспособления к изменению внешних и внутренних условий.

В самом широком смысле управление является целенаправленным воздействием субъекта на объект управления при помощи системы методов и технических средств для получения необходимого эффекта [10]. В то же время следует отметить, что единого универсального подхода к управлению маркетингом в организации на сегодня практически не существует. Каждый хозяйствующий субъект использует основные принципы управления маркетингом по своему усмотрению в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и региональных особенностей.

Ориентация российских ученых в основном на терминологию переводных иностранных изданий приводит к путанице и несогласованности терминологического аппарата маркетинга в целом и управления маркетингом в частности [26]. В научной литературе процесс управления маркетингом и его место в общей системе управления организацией чаще рассматривается в двух аспектах, представленных на рисунке 1.

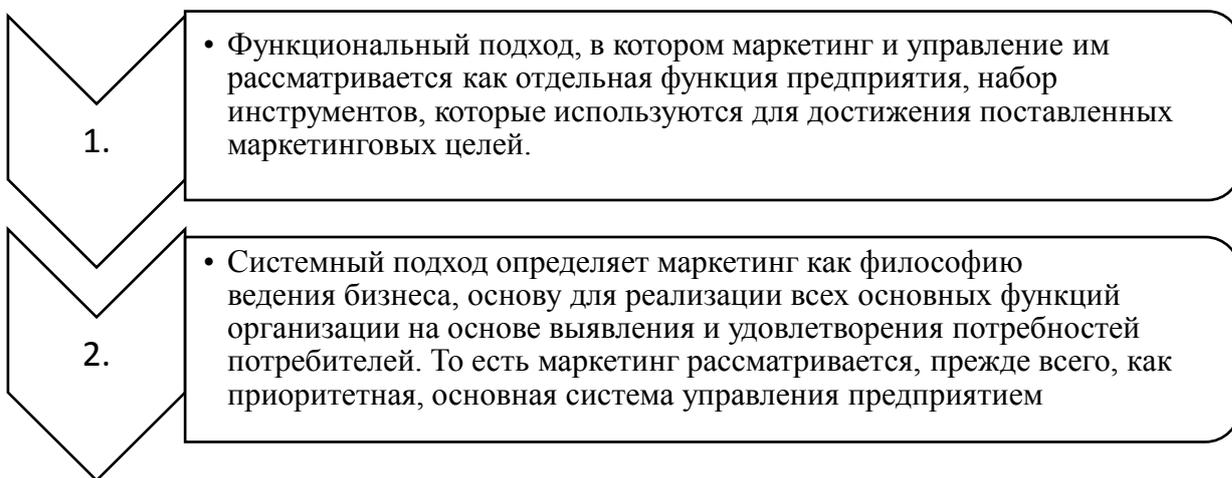


Рисунок 1 – Теоретические аспекты управления маркетингом [45]

Восприятие маркетинга как философии ведения бизнеса и рассмотрение управления маркетингом в соответствии с системным подходом как управленческой концепции привело к возникновению и широкому распространению понятия «маркетинговый менеджмент», выступающий

философией и средством интенсификации маркетинговой деятельности, направленной на управление спросом.

В свою очередь, в соответствии с функциональным подходом, приоритетным определяется управление маркетинговой деятельностью как набором инструментов, которое приводит к необходимости уточнить сущность категорий «маркетинговый менеджмент» и «управление маркетингом».

Термин «marketingmanagement», который трактуется, как маркетинговый менеджмент можно встретить еще в иностранных изданиях 50-х годов [8, 36].

В 1972 в США была издана книга Ф. Котлера «Marketingmanagement. Analises, planning, andcontrol», которая была переведена на русский язык как «Управление маркетингом», что и положило начало проблеме трактовки данных понятий. Также следует отметить, что по своему содержанию структура книг Ф. Котлера «Основы маркетинга» и «Управление маркетингом» является практически одинаковой. Что касается иностранных источников в целом, то термин «управление маркетингом» присутствует, как правило, в публикациях (переводах) англоязычных авторов.

Ф. Котлер отождествляет эти понятия, определяя маркетинговый менеджмент (управление маркетингом) как процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленных на осуществление обмена, удовлетворяющего как индивидов, так и организации [37]. Такая трактовка перекликается с определением маркетинга и, по сути, маркетинговый менеджмент определяется как управление комплексом маркетинга, которое направлено на удовлетворение потребностей потребителей, функционирующих на различных типах рынков.

Отечественные ученые также не усматривают различий между маркетинговым менеджментом и управлением маркетингом и отмечают, что маркетинговый менеджмент (управление маркетингом) – это управленческая

деятельность, которая включает анализ, планирование, реализацию и контроль мероприятий, направленных на формирование и интенсификацию спроса на товары или услуги и увеличение прибыли [41].

Другая группа исследователей придерживается схожего мнения, связывая сферу управленческой деятельности, кроме анализа, планирования, реализации, контроля, еще и с организацией, координацией, аудитом и стимулированием мероприятий, направленных на достижение вышеперечисленных целей [53].

Также категорию «маркетинговый менеджмент» можно рассматривать, акцентируя свое внимание еще и на определении целевых рынков и удовлетворении потребностей их представителей. Маркетинговый менеджмент рассматривается как деятельность по выявлению целевых рынков, изучению потребностей определенных групп потребителей, разработке товаров, установлению цены на них, определению способов продвижения и распределения с целью осуществления обмена для удовлетворения потребностей заинтересованных лиц [55].

«Маркетинговый менеджмент – это координация и контроль работы функциональных подразделений маркетинга, где объектами управления выступают специфические функции маркетинга, а не элементы комплекса маркетинга» [64]. С позиций основных функций классического менеджмента маркетинговый менеджмент рассматривают в виде анализа, планирования, претворения в жизнь и контроля над проведением мероприятий, которые устанавливают, укрепляют и поддерживают взаимовыгодные обмены с целевым рынком для достижения конкретной цели предприятия.

В свою очередь, Э.А. Уткин считает, что маркетинговый менеджмент – это управление всеми функциями предприятия (общим и отдельными), всеми структурными подразделениями на основе маркетинга [60]. То есть маркетинг является основой механизма, который способен управлять всеми функциями предприятия, а маркетинговый менеджмент и является, по сути, этим механизмом.

Э.А. Уткин отмечает, что маркетинговый менеджмент смещается по управлению спросом и рентабельностью товара к сотрудничеству с покупателями и управлению доходностью покупателей, а маркетологи как менеджеры уже не являются стратегическими аналитиками и создателями системы коммуникаций, они превращаются в операторов всего процесса и несут ответственность за оценку партнерских отношений как актива и вознаграждения людей в соответствии с ценностью, которую они создают в этом активе [60].

Под термином «управление маркетингом» следует понимать маркетинг на двух уровнях.

Первый уровень включает управление спросом, потребителями, отношением и даже потребностями. Второй уровень предполагает управление комплексом маркетинга, т. е. продуктом, товародвижением, ценой, продвижением [64].

Обобщая трактовки данной категории в современной научной литературе, можно определить, что маркетинговый менеджмент рассматривается как комплексная система управления деятельностью организации, которая предусматривает приоритетное использование маркетинговых принципов в ее деятельности.

Концепция управления маркетингом предусматривает повышение эффективности деятельности организации на основе информационного обеспечения о потребительском спросе и его изменении. Маркетинговый менеджмент организации позволяет согласовывать реализацию всех маркетинговых мероприятий по общей системе управления предприятием, что делает возможным органическое сочетание маркетинга и менеджмента. То есть, маркетинг становится двуединой и взаимодополняющей функцией управления предприятием. С одной стороны он предусматривает полное изучение рынка, определение потребностей потребителей, анализ спроса, адресность продукта который реализуется, с другой – маркетинговые действия будут проявляться в активном воздействии на рынок и процесс формирования

спроса на продукцию.

Управление маркетингом характеризует использование концепции маркетинга в управлении производственно-хозяйственной деятельностью организации, а решение задач управления маркетингом предусматривает планирование, организацию, мотивацию и контроль в рамках маркетинговой деятельности. При этом одной из задач управления маркетингом является разработка и реализация совместных действий в сфере маркетинга, а также всех служб и подразделений организации [26].

Одна группа исследователей определяет также управление маркетингом, как целенаправленную деятельность по регулированию позиций организации на рынке путем планирования, организации, учета, контроля, исполнения каждой фазы ее позиционно-действенного поведения, с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства, конкурентной среды для достижения прибыльности и эффективности деятельности субъекта на рынке [43]. Из определения не совсем понятно, кто или что выступает объектом и субъектом управления маркетингом. В связи с этим в работе приводится комментарий, где объектом управления рассматривается сам маркетинг, а субъектом является деятельность конкретного владельца организации.

Другая группа исследователей считает, что управление маркетингом – это организованный процесс реализации, обработанных планов и других маркетинговых концепций в реальных условиях деятельности организации. Сущность данного процесса авторами сводится к планированию, организации, реализации на практике и контролю проведения мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми потребителями с определенной целью [45].

Управление маркетингом предусматривает постоянный контроль и учет факторов среды функционирования организации, проведение маркетинговых исследований, разработку маркетинговой стратегии и комплекса локальных стратегий, образуют стратегический бизнес-план развития.

Рассматривая маркетинг с позиции контроля, можно сказать, что управление маркетингом – это наблюдение по состоянию в окружающей среде с целью выявления существенных расхождений между ожидаемыми и фактическими результатами деятельности организации и соответствующей корректировки действий [14].

На практике даже в развитых странах существует не так уж много компаний, которые в силу своей деятельности, особенностей рынка, взглядов руководства на маркетинг управляют своей деятельностью, основываясь на его принципах. Однако большинство организаций в любом случае имеют сотрудников, занимающихся маркетингом, хотя концепция маркетинга и не становится для них доминирующей. Поэтому в этом случае целесообразнее говорить об управлении маркетинговой деятельностью.

Наряду с наличием определенных теоретических разногласий между маркетинговым менеджментом и управлением маркетингом, основываясь на изучении теоретических аспектов, можно проследить четкую взаимосвязь между этими категориями (табл. 1), дополнив их собственными позициями.

Таблица 1

Система комплексного маркетинга в организации

Маркетинговое управление (маркетинговый менеджмент)	Управление маркетинговой деятельностью организации
1. Где находится организации сейчас?	1. Определение места организации на рынке и понимание сущности организационной деятельности
2. Где организация желает быть?	2. Планирование деятельности организации и реализация маркетинговых функций
3. Как организация туда доберется?	
4. Какой способ управления маркетинговыми функциями лучший?	3. Контроль маркетинговой деятельности и анализ результатов
5. Как узнать, что организация достигла желаемого?	

Таким образом, считаем, что понятия «управлением маркетингом» и «маркетинговый менеджмент» могут отождествляться, так как существенного отличия между ними нет. Основываясь на данном утверждении, сформулируем обобщающее определение управления маркетингом, которое

может быть адаптировано для выбранного объекта исследования: управление маркетингом организации – это процесс (управленческая деятельность) планирования, организации, реализации, координации, стимулирования, контроля и анализа мероприятий, направленных на выявление и удовлетворения потребностей клиентов с одновременным улучшением благосостояния владельцев предприятия.

Исследование теории маркетинга доказывает, что в отличие от маркетингового менеджмента управление маркетинговой деятельностью организации является более узкой категорией, предусматривает управление маркетинговыми процессами организации с одновременным их согласованием с деятельностью других ее структурных подразделений и направляется на достижение маркетинговых целей.

Управление маркетинговой деятельностью имеет несколько функций:

- аналитическая (анализ внутренней и внешней среды организации);
- продуктово-производственная (обеспечение производства новой продукции или услуг, обеспечение материально-технического снабжения, управление конкурентоспособностью готовых товаров или услуг);
- сбытовая (обеспечение нормальной работы системы сбыта);
- управление, коммуникаций и контроля (формирование специальных структур управления, которые осуществляют планирование и контроль) [19, с. 218].

Учитывая, что при выполнении функций управления объектом (управляемой подсистемой) управления является сам маркетинг, а именно деятельность организации на рынке с учетом изменения его конъюнктуры, а субъектом (управляющей подсистемой) управления выступают менеджеры, управление маркетинговой деятельностью является целенаправленное действие, предполагающее воздействие субъекта управления на объект, которое осуществляется по определенной технологии с использованием системы методов для достижения поставленных целей.

Таким образом, основу маркетинговой деятельности составляют

исследования рыночной среды, разработка товара, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса, а ее цели маркетинговой деятельности касаются в основном процесса производства и распределения товаров и услуг, т.е. маркетинговая деятельность ориентирована на продукт или услугу.

## **1.2 Современные инструменты и методы осуществления маркетинговой деятельности**

Инструменты маркетинга представляют собой систему средств и способов по осуществлению маркетинговых мероприятий на любом этапе деятельности предприятия. Маркетинговые инструменты напрямую участвуют в формировании рабочих процессов фирмы. С их помощью осуществляется управление бизнесом. Важность инструментов маркетинга заключается в их постоянной модернизации и усовершенствовании.

Все маркетинговые инструменты можно классифицировать по четырем стратегическим направлениям:

- ценовая политика (цена);
- товарная политика (продукция);
- сбытовая политика (реализация);
- маркетинговая политика (реклама).

С развитием интернет-технологий широкие возможности получила не только реклама, но и все остальные сферы деятельности фирмы, нуждающиеся в постоянном контроле.

Основные задачи, которые стоят на этапе выбора маркетинговых инструментов, заключаются в следующем:

- донесение информации о товаре до потребителя с учетом производственного опыта, испытательных мероприятий, свойствах и преимуществах продукции;
- поддержание регулярных контактов с потребителем с целью

напоминания о товаре, сопутствующих услугах или специальных предложениях;

- информирование клиента о новых акциях и скидках с целью вызвать интерес к товару;

- сбор информации о потребителях и наиболее востребованной продукции [25].

Существует широкий спектр инструментов маркетинга, рассмотрим некоторые из них.

Виды маркетинговых инструментов для оффлайн бизнеса:

#### 1. Цена.

При определении цены на продукцию учитываются многие факторы: затраты на производство и реализацию, государственную политику, категорию товара, психологические факторы потребителя. Зачастую уровень спроса и конкуренции являются решающими при определении цен. При этом производитель следует внутрифирменному плану для получения прибыли.

#### 2. Упаковка.

Упаковка товара выполняет различные функции: распознавание, маркировка, информирование, сохранность при транспортировке. На полках в магазине знакомая упаковка является «немым» продавцом. Для увеличения продаж «оболочку» товара выделяют дизайном с отражением фирменных логотипов.

#### 3. Выставки и ярмарки.

Ярмарки и выставки организуются для стимулирования продаж. При помощи пробных образцов, бланков, формуляров и выставочных экземпляров потребитель получает реальную информацию о товаре, дополненную ответами на интересующие вопросы.

#### 4. Скидки.

Скидкой в научном понимании является поощрение клиента за совершенную покупку. Эффективность скидочной системы (дисконт, бонус) зависит от покупательной способности потребителей. Данный маркетинговый

инструмент эффективно используется как в онлайн, так и оффлайн среде [28].

Маркетинговая деятельность может осуществляться не только в оффлайн среде, но и на онлайн площадках.

Цифровой (digital) маркетинг – способ продвижения бренда или продукта за счет использования всевозможных форм цифровых каналов. Диджитал маркетинг в отличие от интернет-маркетинга выходит за рамки всемирной паутины, используя также: цифровое ТВ, мобильные приложения, sms, интерактивные экраны [28]. Таким образом, диджитал маркетинг отличает комплексный подход к использованию цифровых технологий в продвижении.

Диджитал маркетинг имеет несколько существенных преимуществ перед традиционным:

- позволяет взаимодействовать с более широкой аудиторией и отыскать клиентов даже в неожиданных местах;
- предоставляет возможность донести информацию о товаре и компании до большого числа потребителей за короткий промежуток времени, в то время как другие стратегии требуют существенных временных затрат;
- позволяет наладить диалог с клиентами;
- цифровые технологии помогают оказывать более серьезное воздействие на клиентов, что повышает вероятность заинтересованности продуктом;
- цифровое продвижение обходится дешевле других стратегий;
- прозрачное отслеживание эффективности воздействия [64].

Основные инструменты цифрового маркетинга:

#### 1. Оптимизация сайта под поисковые системы (SEO).

SEO используется крупными стабильными компаниями. При помощи индексации контента, увеличения рейтинга за счет наиболее распространенных поисковых фраз сайт фирмы поднимается в поисковой выдаче браузера. При постоянном использовании такого метода увеличивается посещаемость сайта и продажи. Наряду с SEO применяются

также SEM, SEA, SMO и др. [63]

## 2. Контекстная реклама.

Контекстная реклама наиболее распространена в интернете. Показ рекламных материалов (текст, анимация, ролик) осуществляется на основе индивидуальных интересов и истории посещений в браузере. Такая тематическая реклама использует и данные о местонахождении пользователя сети. Поисковая же реклама выводится в верхней части страницы браузера при каждом запросе.

## 3. Продвижение в социальных сервисах (SMM).

SMM осуществляется посредством создания интересных публикаций о фирме. Чаще всего открывается аккаунт или группа под названием компании, где размещается информация о товарах, скидках и новостях. Подписанный на блог пользователь получает «ненавязчивую» рекламу.

## 4. Таргетированная реклама.

Таргетинг представляет собой отбор целевой аудитории при помощи специальных механизмов. В связи с этим, выделяют геотаргетинг, демографический, временной, поведенческий, тематический и ретаргетинг (через cookies). Таргетированную рекламу считают второй по эффективности после контекстной. При помощи задания фильтров нужная реклама появляется на интернет-ресурсах (форумы, клубы, соцсети и т. д.). Поиск целевой аудитории осуществляется на основе личных данных пользователей сети и коммуникационных устройств.

## 5. E-mail маркетинг.

Осуществляется при помощи email-рассылки писем с напоминаниями, поздравлениями, рекламными материалами и информацией об акциях. Эффективен при наличии базы данных о клиентах и их электронных адресах.

## 6. Мобильные приложения.

Мобильные приложения на телефонах и планшетах имеют неограниченный доступ к данным клиента. В рекламных целях они помогают составить портрет покупателя, используя данные о местонахождении,

браузерной истории, списке контактов (предустановочные разрешения). Помимо встроенной рекламы приложения обладают функциональными возможностями (собственное приложение магазина). Такой подход дает полный контроль за действиями покупателей и является долгосрочным инструментом маркетинга [63].

#### 7. Баннерная и тизерная реклама.

Это наиболее дешевый способ продвижения с оплатой за клики. Покупатель, видя интересное предложение на различных тематических площадках, переходит по ссылке и совершает покупку. Тизеры и баннеры считаются быстрой возможностью увеличить прибыль за счет уникальных и заинтересованных пользователей.

#### 8. Вирусная реклама.

Вирусную рекламу распространяют обычные пользователи и сами компании. Процесс происходит в социальных сетях и на популярных сервисах. Ролики и картинки выкладываются для широкой аудитории, поэтому эффект от ее применения один – создание узнаваемого бренда.

#### 9. Контент-маркетинг.

Контент-маркетинг является скрытым способом продвижения продукции. Для этого используются проплаченные отзывы, рекомендации, советы и истории о личном опыте. Также публикуются статьи полезного содержания, чтобы покупатель смог узнать о товаре больше новой информации.

#### 10. Видеомаркетинг.

Наполнение сайтов видеоконтентом эффективно в том случае, если данных о товаре недостаточно для совершения уверенной покупки. Таким образом бесполезно рекламировать раскрученные бренды и дорогостоящие товары. Материал выкладывают по типу видеообзоров или видеоинструкций. Инструмент подходит для рекламы как в личных целях, так и в общекорпоративных.

#### 11. Ретаргетинг.

Ретаргетинг предотвращает уход пользователя от покупки в тех случаях, когда он лично ей интересовался. Инструмент создает своеобразное напоминание на любом из интернет-сервисов (партнеров). Ретаргетинговая реклама помогает вернуть покупателя на тот интернет-ресурс, которым он интересовался. Заказчик рекламы предъявляет к фильтрам особые требования, например, время нахождения на сайте или частое посещение.

#### 12. Агрегаторы.

Агрегаторы (маркетплейс) являются платформой, где собрано множество предложений для покупки от различных поставщиков и фирм. На таких площадках существует весома конкуренция. Примерами считаются Яндекс-маркет, Товары mail.ru. Любая желающая компания регистрируется на такой площадке и интегрируется в общую систему посредством коммерческого предложения.

#### 13. Онлайн-игры.

Активность маркетинга в игровом режиме обуславливается многомиллионной публикой онлайн-развлечений. Разработчики сотрудничают с различными производителями и предлагают бонусы, купоны, промо-коды, а также просмотр встраиваемой рекламы. Также программисты имеют доступ к информации о трафике, совершаемых покупках в игре, времени нахождения онлайн и т. д. В западных странах игровые разработчики сотрудничают с крупными сетями быстрого питания, магазинами часов, спортивных товаров и т.д.

#### 14. Партнерские программы и CPA сети.

Партнерские программы есть у большинства сайтов. Суть их действия заключается в приглашении обычным пользователем новых клиентов (рефералов) сервиса для получения скидок или дохода. Новый пользователь получает положительный отзыв о компании и становится очередным участником программы. При необходимости он покупает товары или услуги с сайта. Такой инструмент не требует дополнительных затрат времени на клиентов, так как заинтересовавшиеся предложением берут «работу» на себя.

### 15. Крауд-маркетинг.

Crowd-маркетинг эффективен на разнообразных активных форумах и отзывах. Предполагает размещение отзывов (со ссылками) в максимально естественной форме, чтобы написанный текст гармонично сливался с общей темой обсуждения. Такое продвижение требует довольно много времени и подходит для определенных групп товаров и услуг (например, акционных, люксовых и др.) [60].

### 16. Push-уведомления.

Push-сообщения доходят до потребителя мгновенно. Их преимуществом является то, что пользователь соглашается на их получение (SMS, всплывающие окна в браузере, на мониторе) при заполнении анкеты (подпись), либо путем оформления подписки в браузере (без спама). На сегодняшний день пользуются этим инструментом только фирмы, активно внедряющие систему маркетинга.

### 17. Нативная реклама.

Нативная реклама иначе называется естественной. Работает по принципу осознанного создания контента, интересного и полезного для потребителя и издателя одновременно. Распространена в СМИ, профильных интернет-площадках, на образовательных и развлекательных ТВ-каналах. Иногда используется для наполнения сайта с целью предоставить потребителю условно бесплатную информацию, которая натолкнет его на решение о покупке или заказе услуг [65].

### 18. Мессенджеры.

Возможности мессенджеров разнообразны. По сути, они являются закрытыми социальными сетями с возможностью рекламного продвижения. Через них осуществляются массовые рассылки, создаются чаты поддержки и различные каналы, как например, в Telegram. К этой группе относят всевозможные чат-боты, разработанные специально для помощи клиентам. Кроме того, если у покупателя настроен один из мессенджеров, с ним связываются повторно. Контакты из приложения используют для рассылки

спецпредложений или напоминаний [13].

Таким образом, инструментарий цифрового маркетинга разнообразен и содержит как более известные базовые, так и продвинутое средства. Эффективное решение – сочетание нескольких инструментов. Так охватывается максимально возможная аудитория.

Некоторые цифровые инструменты можно использовать в офлайне.

К инструментам цифрового маркетинга в офлайне относятся средства, непосредственно не связанные с интернетом: QR-коды на различных источниках; sms и mms; рассылки через мессенджеры, например, Viber и WhatsApp; интерактивные экраны, помогающие в совершении покупки; выставочные LCD стенды [68].

Основными проблемами и препятствиями применения диджитал маркетинга являются:

- недостаток осведомленности о возможностях цифровых технологий внутри компании;
- недостаток или отсутствие адекватных оценочных критериев эффективности использования он-лайн маркетинга;
- отсутствие или ограничение широкополостного Интернет-доступа;
- культурные и социальные особенности каждой страны;
- опасность для репутации бренда;
- дороговизна [65].

Для многих брендов, потребители которых активно пользуются возможностями Интернета, стратегия цифрового маркетинга является ключевым звеном всей корпоративной стратегии. Такая интеграция повышает отдачу инвестиций.

Среди современных инструментов маркетинга необходимо выделить такое явление как сторителлинг.

В буквальном переводе сторителлинг означает рассказывание истории. Особенностью этого понятия является его нарративный, т.е. субъективный характер, благодаря которому изложенный материал воспринимается

аудиторией иначе, чем, допустим, простой рассказ. В целом сторителлинг представляет собой повествовательный процесс, который построен на сюжете и подразумевает рассказчика и слушателей.

С появлением Интернета понятие переросло в «цифровой сторителлинг» (digital-сторителлинг), что означает повествование с использованием изображений, видео или аудио. Другими словами, это история, рассказанная с использованием технологий.

Следовательно, с точки зрения маркетинга, сторителлинг можно расшифровать как маркетинговый инструмент, использующий медиа-потенциал с целью передачи информации и транслирования смыслов посредством рассказывания историй [29]. При этом его цель состоит в мотивировании человека к покупке через передачу определенных смыслов и, главное, эмоций [66].

А. Свиридова понимает сторителлинг как рассказывание истории в совокупности с использованием мультимедийных инструментов. Сутью такого подхода является возможность подачи любой информации в формате сторителлинга. Интересная с точки зрения пользователя история может получиться и из хронологии, и сухих биографических фактов, а также различных повествовательных фрагментов [57, с. 224].

Автор предлагает термин «цифровое повествование», что представляет собой относительно новое понимание, описывающее современную практику повседневной жизни людей, пользующихся цифровыми инструментами, чтобы рассказать свою «историю» [57, с.224].

А. Брайан, исследуя сферу мультимедиа, отмечает, что digital-сторителлинг является производной от совмещения сторителлинга как такового, игровых приемов и использования социальных сетей (рис. 1).

Во-первых, это непосредственно связано с появлением Web 2.0, который сформировал тренды, неразрывно связанные друг с другом: микро-контент, новую социальную структуру и интернет-платформы. Во-вторых, с популярностью компьютерных игр, для создания которых были необходимы

сюжеты.



Рисунок 1 – Digital-сторителлинг по А.Брайану [1]

История заложена в основу формирования и объединения любого сообщества. И в этом смысле социальные сети – естественная среда для применения сторителлинга [66], так как в настоящее время – это не только неотъемлемая часть жизни людей, но и важный инструмент влияния на общественное сознание.

Таким образом, сторителлинг – или цифровой сторителлинг представляет собой новый стандарт подачи информации в интернете, отличающийся обязательным использованием таких современных визуальных средств, как фото, видео, инфографика и т.д. Он характеризуется несоответствием традиционным параметрам рассказывания истории, так как способен совмещать движущиеся изображения, звук и текст, представлен нелинейной формой и содержит интерактивные функции [57, с.223].

Если понимать сторителлинг как совокупность существенных свойств и связей, то можно охарактеризовать его как синтетический жанр интернет-СМИ, включающий в себя достижения всех жанров предшествующих типов средств массовой информации.

Изучение различных подходов к пониманию сторителлинга позволяет сделать вывод, что данный термин имеет двоякую природу: его можно понимать и как рассказывание истории, и как историю внутри истории. В первом случае это можно считать общим принципом, во втором же –

композиционным приемом, использование которого диктует наличие определенных рамок, внутри которых возможно говорить о сторителлинге.

Выделим основные преимущества сторителлинга:

- помогает удерживать внимание аудитории;
- побуждает группы и отдельных людей совершать действия;
- выстраивает доверие и рапорт;
- делает сухие данные и факты интересными и актуальными;
- делает преимущества продукта запоминающимися, т.е. то, что вплетено в историю уже не забудется;
- трансформирует убеждения и влияет на мнение.

Значение использования приема сторителлинга состоит в том, что история, рассказанная в мультимедийной форме, должна захватывать читателя, а компоненты складываться в единое целое.

Подбор и применение маркетинговых инструментов с целью достижения поставленной цели осуществляется при помощи комплекса маркетинга (маркетинг-микса) или теории (концепции) 4P. Это концепция современного маркетинга 4P и его комплекс, в которые входят слова, начинающиеся с английской буквы «р»: price (цена), product (продукт), promotion (продвижение), place (место) [4].

Модель 4p позволяет делать анализ деятельности организации по четырем параметрам, чтобы определить слабые моменты, направить сбытовую политику в правильное русло. По мере того, как усложнялась рыночная конкуренция в комплекс маркетинга стали включаться и другие элементы, в результате чего появились концепции «5P», «6P», «7P», «9P».

Одним из основных методов маркетинговой деятельности является проведение маркетинговых исследований, сущность которых заключается в подготовке, предшествующей принятию любого решения по каждому из элементов комплекса маркетинга [11].

Цели маркетингового исследования можно разделить на четыре группы (рис. 2).



Рисунок 2 – Цели маркетинговых исследований [13]

Поисковая цель предполагает сбор дополнительной информации, на основании которой разрабатываются рабочие гипотезы для дальнейшего их исследования.

Описательные – детализирование некоторых факторов и явлений, их взаимосвязи и влияния.

Экспериментальная цель состоит в проведении проверки существования и причинно-следственных связей между спросом, характеристиками товара и потребителем.

Оправдательная цель призвана обеспечить уже сформированные убеждения, мнения, позицию руководства или компании в целом объективной информацией.

Текущие наблюдения за состоянием рынка проводятся для того, чтобы была возможность своевременного реагирования на происходящие изменения и прогнозирования долговременных тенденций его развития.

Каждая фирма в соответствии с собственными интересами ставит задачи маркетингового исследования. Масштабность направлений маркетингового исследования находится в зависимости от конкретных условий: сложившейся ситуации на рынке, выбранной стратегии организации, ее специализации.

Изначально осуществляется анализ возможностей организации, ее слабых и сильных сторон, проводится сравнение с конкурентами, а также анализ позитивных и негативных факторов внешней и внутренней среды организации [43, с.32].

В анализ возможностей входят: сфера деятельности организации, маркетинг, менеджмент, финансы и др. Наиболее подходящим способом сбора

информации является систематический анализ всех направлений. Внутренняя документация является источником количественных показателей.

При анализе конкурентов устанавливаются организации, которые можно назвать реальными или потенциальными конкурентами, причем, изучение последних наиболее важно [43, с.33].

Деятельность организаций-конкурентов исследуется с помощью экспертного анализа и косвенных расчетов, которые основываются на известных данных. Используется также «метод отражения», заключающийся в поиске информации об интересующей организации у ее клиентов или посредников. Конкуренты исследуются в тех же сферах, в которых осуществляется анализ потенциала предприятия с целью достижения сравнимости результатов.

Здесь нужно отметить наличие удобного способа сравнения возможностей организации и ее основных конкурентов, которым выступает «многоугольник конкурентоспособности», представляющий собой графическое отображение соединений оценок положения организации и ее конкурентов по основным направлениям деятельности, которые представляются в виде векторов. При наложении многоугольников конкурентоспособности различных организаций друг на друга, происходит выявление сильных и слабых сторон одного предприятия по отношению к другому [39].

После того как оценка конкурентов проведена, необходимо оценить факторы микросреды маркетинга, т.е. ближнее окружение, в котором работает организация [39]. Основная цель подобного анализа состоит в выявлении сильных и слабых сторон в деятельности контактной аудитории организации, позволяющее осуществить планирование стратегических и тактических действий, направленных на разработку и распространение товаров и услуг.

Воздействие факторов внешней среды на деятельность любой организации постоянно и все они взаимосвязаны. Если внешними факторами микросреды организации можно управлять и контролировать их, то внешние

факторы макросреды не подконтрольны организации и их воздействие нужно учитывать при разработке стратегии дальнейшей деятельности.

Подводя итог, отметим, что современное развитие маркетинга характеризуют следующие тенденции:

- бренды будут создавать внутренние структуры, которые больше будут напоминать редакционные отделы в издательствах, чем классические отделы маркетинга;

- бюджеты будут смещаться от платного продвижения к инвестициям в производство собственного контента, чтобы привлечь аудиторию рассказами, которыми захотят делиться в социальных медиа;

- контент будет следовать за потребительскими тенденциями, чтобы быть более наглядным, полезным и интересным.

Будущее маркетинга, которое описано выше, может казаться несколько оторванным от сегодняшних реалий, например клиентов, которые отдают свой бюджет теле-маркетинговому агентству, которое специализируется на «холодных звонках», но все больше участников коммуникационного рынка понимают, что монополия на внимание аудитории осталась в прошлом веке.

Бренды будут создавать увлекательные истории, и рассказывать их своей аудитории посредством новых коммуникационных каналов, т.е. будет меньше рекламного хаоса и навязчивой рекламы, при этом компании, которые не поймут свою истинную цель и предназначение – станут аудтсайдерами.

Таким образом, в реалиях современного мира стремительно меняются способы воздействия на потенциального потребителя. Существенно выигрывают в этом отношении инструменты цифрового маркетинга, ориентированного на потребителя, способного не только собирать точную и объективную информацию о целевой аудитории, но и прослеживать результаты продвижения бренда или продукта. Комплексный подход диджитала позволяет задействовать максимально эффективные каналы продвижения.

Представляется несомненным, что социальные сети и блоги на

сегодняшний день являются одним из самых эффективных инструментов формирования имиджа брендов. Однако здесь нужны новые решения, так как поисковики, Facebook, Twitter, Instagram – сегодня уже ни одна из этих инноваций сама по себе не столь интересна, как контент, который рождается и живет там. Рост количества и качества контента в информационных каналах, доступных сегодня, оказывает огромное влияние на поведение аудитории и методы, которые используют в своей работе современные маркетологи. Следовательно, участники рынка, должны предугадывать тенденции и действовать на опережение уже сегодня, чтобы оставаться актуальными завтра. Маркетологи также должны повышать свой профессионализм в повествовании, если они хотят оставаться конкурентоспособными в борьбе за внимание аудитории.

### **1.3 Методы оценки эффективности маркетинговой деятельности**

Маркетинговая деятельность предприятия требует довольно значительных денежных вложений, поэтому крайне важно выяснить, позволили ли принятые меры достичь поставленных целей, и в какой мере. В этом случае одной из проблем, возникающих в процессе управления маркетинговой деятельностью, является отсутствие единого комплекса показателей оценки ее эффективности для различных типов организаций.

В настоящее время на практике в основном применяются два способа измерения эффективности маркетинговой деятельности:

- по степени достижения поставленных целей;
- соотношение полученного от маркетинговой деятельности эффекта к расходам, понесенным при ее осуществлении [31].

Для того чтобы оценить эффективность маркетинговой деятельности организации необходимо, прежде всего, определить, что понимается под результатами и затратами на нее. Результаты маркетинговой деятельности могут заключаться: в количестве новых привлеченных клиентов; в количестве

клиентов, которые были удержаны из уже существующих; в частоте обращений клиентов; количестве успешных контактов и т.д.

Эффективная деятельность в области маркетинга обеспечивает:

- рост продаж;
- результативное использование бюджета;
- качественную работу с клиентами и покупателями;
- действенные рекламные кампании.

Исходя из этих основных задач, можно выделить такие показатели результативности маркетинга:

- прибыльность – величина, связанная с коммерческой деятельностью компании;
- количество отгруженных товаров или объем предоставленных услуг;
- емкость рынка – объем спроса на товары или услуги, которые производит или реализует компания;
- затраты на маркетинг;
- коэффициент конкурентоспособности компании.

Прибыльность, или доля прибыли – это определяющая величина для анализа деятельности отдела маркетинга. Часто на этом показателе останавливаются, определяя главную цель работы компании как получение максимальной прибыли. С долей прибыли связан фактический объем отгруженных товаров и предоставленных услуг.

Емкость рынка можно вычислить несколькими способами.

Первый – определить численность представителей целевой аудитории и объем их потребления данной продукции или услуг. Второй метод – рассчитать общую сумму продаж крупных предприятий в данной отрасли. Отношение объема отгруженной продукции к объему спроса позволяет оценить, насколько компания способна удовлетворить имеющийся спрос.

Оценка затрат определяет то, как эффективно «работают» на компанию средства, израсходованные на маркетинг. Рассматривая результативность расходов на тот или иной маркетинговый инструмент, можно отказаться от

неэффективных инструментов и увеличить финансирование эффективных.

Конкурентоспособность компании анализируется по нескольким критериям:

- по продукту (отношение объема продаж предприятия к общему объему продаж определенной продукции или услуг на рынке);
- по цене (отношение суммы максимальной и минимальной цены продукта или услуги на рынке к удвоенной цене, которую предлагает компания);
- по доведению товаров или услуг до целевой аудитории (отношение суммы расходов в конце периода к этому же показателю в начале);
- по продвижению (отношение суммы расходов на рекламу в конце периода к этому же показателю в начале).

Итоговый коэффициент конкурентоспособности рассчитывается как среднее арифметическое от всех полученных величин [23].

Зачастую при определении затрат на маркетинговую деятельность, их отождествляют с затратами на продвижение товаров или услуг. При этом в расходы на осуществление маркетинговой деятельности включаются:

- затраты на разработку и внедрение сбытовой, коммуникационной, товарной и политики;
- затраты на создание и продвижение имиджа компании (бренда);
- затраты на бенчмаркинг и использование новых технологий;
- затраты на переговоры, договоры и т.д.;
- затраты на информатизацию маркетинговой деятельности и контроллинг;
- расходы на заработную плату персонала, материалы и энергию, амортизацию и текущий ремонт.

Существуют отдельные группы методов, направленные на оценку эффективности маркетинговой деятельности (рис. 3).



Рисунок 3 – Методы оценки эффективности маркетинговой деятельности [19]

При помощи количественных методов проводится сравнение результативных показателей маркетинговой деятельности, включая затраты на ее осуществление [44]. К ним относят:

- оценка стоимости бренда;
- рентабельность инвестиций в маркетинг;
- оценка положения компании среди конкурентов.

Количественные методы позволяют сравнить затраты на маркетинговую деятельность с полученной валовой прибылью, а затраты на рекламу с объемом продаж. Тем самым дается характеристика конечным финансовым результатам деятельности организации.

В целом эффективность маркетинговой деятельности (индекс прибыльности) определяется как отношение общей дисконтированной прибыли, полученной от осуществления маркетинговой деятельности в каждом году отчетного периода, к общей дисконтированной стоимости этих видов деятельности. В тоже время маркетинговая деятельность эффективна, если индекс доходности больше, чем ставка капитала, и неэффективна, если меньше. Проведение анализа рентабельности и анализа затрат также может выступать как количественный метод оценки эффективности маркетинговой

деятельности.

Оценка маркетинговой деятельности предполагает определение параметров, характеризующих деятельность конкретного направления, например, объем продаж, доля рынка, маржа и прибыль. В этом случае объем продаж выступает комплексным показателем и отражает как эффективность предпринятых действий, направленных на увеличение объема реализации товара или услуг, так и правильно выбранный уровень цен, а также эффективность каналов продвижения.

Динамика объема продаж показывает положение организации на рынке и сложившуюся к моменту исследования тенденцию. В данном случае оценивается необходимый объем реализации, чтобы маржа прибыли покрыла все постоянные издержки, т.е. точка безубыточности. Этот объем является показателем маневренности организации на рынке.

Использование социологических методов позволяет проводить исследования в соответствии определенными программами: оценивать коммуникации, эффективность воздействия рекламы, результаты стимулирования сбыта, связи с общественностью, эффективность личных продаж и т.д.

Экспертный метод предполагает использование специальных знаний и практического опыта экспертов с целью получения определенных заключений об эффективности маркетинговой деятельности. В основном метод основывается на балльной оценке.

Качественные методы основываются на проведении аудита маркетинга, т.е. всеобъемлющей, независимой и периодической проверке внешней среды маркетинга, целей, стратегий и конкретных направлений маркетинговой деятельности организации в целом или для ее отдельных структурных подразделений. Аудит может проводиться как специалистами организации, так и независимыми экспертами.

В таблице 2 проведен сравнительный анализ методов эффективности маркетинга.

## Сравнительный анализ методов эффективности маркетинга

Метод	Преимущества	Недостатки
Количественные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- охват большого количества респондентов;</li> <li>- большой объем информации;</li> <li>- высокая степень достоверности информации;</li> <li>- компактные сроки реализации проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует возможность получения информации о ситуативном контексте исследуемого явления;</li> <li>- невозможно контролировать все те обстоятельства и контекст, которые не имеют влияния на качество ответов респондентов;</li> <li>- ограниченность выводов, которая обусловлена форматом исследования: четкость формулирования вопросов, строгое следование поставленным целям и задачам</li> </ul>
Качественные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- меньшие затраты на проведение;</li> <li>- помогают выявить скрытые мотивы покупок и поведения людей;</li> <li>- позволяют выявить некоторые характеристики, которые могут быть скрыты во время количественного анализа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- имеют различную методику проведения организации и анализа данных;</li> <li>- различное понимание и восприятие социальной реальности;</li> <li>- связь между теорией и практикой не так однозначна</li> </ul>
Социологические	<p>1) наблюдение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- простота.</li> <li>- относительная дешевизна, исключение искажений, вызываемых контактами объектов с исследователями;</li> </ul> <p>2) эксперимент:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- объективный характер;</li> <li>- возможность установления причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемых объектов;</li> </ul> <p>3) опрос:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- практически неограниченная область возможного применения;</li> <li>- позволяет получить данные не только о текущем поведении объекта, но и о его поведении в прошлом и намерениях в будущем</li> </ul>	<p>1) наблюдение не позволяет однозначно установить внутренние мотивы поведения объектов наблюдения и процессы принятия ими решений, и, следовательно, они могут быть неправильно истолкованы наблюдателями;</p> <p>2) эксперимент:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- трудность контроля всех факторов маркетинга в естественных условиях;</li> <li>- сложность воспроизведения нормального поведения социально-экономического объекта в лабораторных условиях;</li> <li>- большие издержки, чем при наблюдении, особенно при необходимости исследования нескольких факторов маркетинга;</li> </ul> <p>3) опрос:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- большая трудоемкость;</li> <li>- значительные затраты на проведение опросов;</li> <li>- возможное снижение точности полученной информации из-за неправильных или искаженных ответов</li> </ul>
Экспертные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность использования опыт экспертов в процессе анализа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- условность данного метода, так как сложно оценить достоверность</li> </ul>

	<p>- научно-обоснованная организация всех этапов экспертизы;</p> <p>- для оценки рисков эксперты используют количественные методы</p>	<p>получаемых результатов;</p> <p>- возникновение погрешностей, связанных с недостатком информации об исследуемом объекте и недостаточной компетентностью экспертов;</p> <p>- оценки могут искажаться при определенной заинтересованности экспертов в результатах экспертизы</p>
--	---	--

В российских организациях популярен подход к измерению эффективности маркетинговой деятельности при помощи показателя возврата инвестиций в маркетинг (ROMI), рассчитываемый в виде отношения разницы дополнительной выручки от совершенных маркетинговых мероприятий и себестоимости производимых товаров или услуг, продвигаемых за счет маркетинговых мероприятий, в стоимость самых маркетинговых мероприятий [39].

Для того чтобы маркетинговые показатели эффективности были интегрированы в бизнес и управление организацией, а также обеспечивали согласованность и надежность маркетинговой деятельности, они должны соответствовать определенным требованиям:

- результаты маркетинговой деятельности должны измеряться с точки зрения потребителей;
- в расчеты должна включаться вся маркетинговая деятельность;
- необходимо периодическое измерение эффективности маркетинговой деятельности;
- должны соблюдаться статистические и технические критерии, необходимые для всех измерительных систем.

Маркетинговые материалы разрабатываются для информирования и привлечения потребителя и влияют на покупательское поведение. Методы оценки эффективности и отклика на эти материалы варьируются от простых расчетов, при помощи которых измеряется отдача от инвестиций, до подсчета количества откликов по всем маркетинговым каналам, которые измеряются вместе, чтобы понять общее влияние на целевые рынки.

Для обеспечения значимых сравнений между видами деятельности, брендами, рынками и периодами времени организации могут использовать общую шкалу для анализа показателей эффективности. Использование различных измерений для оценки различных видов коммуникационной деятельности, конкурентов и рынков не позволяет проводить прямое сравнение и приводит к потере синергии. Компании, использующие формализованные методологии, осуществляют постоянный сбор маркетинговых данных, чтобы иметь понимание сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности. Долгосрочное наблюдение также дает истинное представление о непредвиденных изменениях в данных.

Оценка успешности маркетинговой деятельности на уровне рыночной позиции и отдельных мероприятий предполагает:

- 1) потребность в информации;
- 2) срок сбора информации;
- 3) периодичность сбора информации;
- 4) метод, формат, уровень агрегации информации.

Системы оценки успешности маркетинговой деятельности разрабатываются для того, чтобы компания достигла заданного уровня объема продаж, прибыли и других целей, сформулированных в ее маркетинговых и стратегических планах. В совокупности в этих планах отражаются результаты плановой деятельности компании, которые показывают, как следует распределять ресурсы между рынками, продуктами и маркетинговой деятельностью. Эти планы включают бюджеты статей и, как правило, детализируют действия, которые ожидаются от каждого организационного подразделения – внутри или за пределами отдела маркетинга или подразделения и считаются необходимыми для достижения конкурентоспособности компании и финансовых целей. Первая и самая главная цель для маркетинговой деятельности – это уровень продаж, достигнутый компанией или отдельным пунктом «продукт/рынок».

Информация о продажах необходима функциональным руководителям

в других сферах деятельности организации – производственной, закупочной, финансовой и др., это необходимо для маркетинговых менеджеров, которые отвечают за различные мероприятия в рамках маркетинговой деятельности – ценообразование, управление каналами продаж, продаж и других мероприятий по продвижению товаров или услуг.

Анализ сбыта предполагает разбиение совокупных данных о продажах на такие категории, как товары, конечные потребители, маркетинговые посредники, маркетинг территории и размер заказа. Целью анализа является выявление сильных и слабых сторон, например, товаров или услуг с наибольшим и наименьшим объемом продаж, потребителей, на долю которых приходится большая часть выручки, а также торговых агентов и территорий, демонстрирующих наивысшее и наименьшее качество работы.

Необходимо отметить, что совокупные данные по продажам и затратам могут маскировать реальную ситуацию. В свете этого анализ продаж помогает не только оценивать эффективность маркетинговую деятельность и осуществлять контроль над ней, но и позволяет руководству лучше формулировать цели и стратегии, а также управлять не маркетинговыми мероприятиями, такими как планирование производства, управление запасами и планирование мощностей.

Таким образом, подготовка методов оценки эффективности маркетинговой деятельности организации сводится к постановке исследовательских задач, в которых будут использоваться эти методы, для чего необходимо определить цели исследования, что позволит сузить круг объектов исследования и в результате снизить стоимость исследования. Эффективность методов оценки эффективности маркетинговой деятельности повышается при условии их комплексного использования, так как в этом случае становится возможным всесторонне оценить целесообразность внедрения тех или иных маркетинговых мероприятий, а также обосновать их значение для деятельности компании в целом и для каждого вида деятельности в отдельности. Осуществление расчета количественных показателей

позволяет также принимать верные решения по увеличению эффективности и качества маркетинговой деятельности организации.

## ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В проводимом исследовании были использованы следующие функции эмпирического исследования: оценочная, диагностическая, функция обратной связи, а также функция регулирования профессиональной деятельности.

Задачи исследования:

1. Провести анализ внешних условий деятельности МФК «Тюмень».
2. Изучить состав персонала, командный состав, выявить внутренние проблемы.
3. Провести оценку возможностей, угроз, слабых и сильных сторон организации.
4. Определить основные направления по совершенствованию маркетинговой деятельности клуба.

Используемые в исследовании методы:

1. Общенаучные, в которые входят анализ, описание, изменение, моделирование и сравнение.
2. Частно-научные:
  - исследование официальных документов организации;
  - анализ финансовых результатов деятельности организации;
  - анализ вторичной информации, СМИ, форумы болельщиков.
  - статистический анализ.
3. Эмпирический метод: экспертная оценка с участием работников клуба, а именно: эксперт 1 – исполнительный директор, эксперт 2 – коммерческий директор, эксперт 3 – спортивный директор
4. PEST анализ.
5. Количественный и качественный анализ персонала.
6. SWOT анализ.

### **ГЛАВА 3. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СПОРТИВНО- ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО СЕРВИСА МФК «ТЮМЕНЬ»**

#### **3.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности МФК «Тюмень»**

Тюменская региональная общественная организация «МФК «Тюмень» – российский мини-футбольный клуб, располагающийся в г. Тюмени. Основным видом деятельности является «Деятельность в области спорта прочая». Клуб основан в 1999 году, на данный момент играет в Суперлиге, высшем дивизионе в структуре российского мини-футбола.

Юридический адрес ТРОО «МФК «Тюмень» - 625000, Тюменская область, город Тюмень, улица Орджоникидзе, дом 60.

На протяжении всей истории клуба в вопросах формирования команды предпочтение отдавалось местным воспитанникам. МФК «Тюмень» за годы работы сумел выстроить полноценную цепочку подготовки молодых футболистов. Практически с самого основания в команде существует команда дублёров, в 2007 году появился фарм-клуб команды – «Тобол-Тюмень-2» (Тобольск), ныне «Тюмень-2» (Ишим), выступающий в Высшей лиге чемпионата России. С 2005 года работает детская спортивная мини-футбольная школа.

Команды мастеров МФК «Тюмень»:

- «Тюмень»;
- «Тренерский штаб «Тюмень»;
- «Тренерский штаб «Тюмень-Д»;
- «Тюмень-Д».

В 2005 году были сформированы детско-юношеские группы при МФК «Тюмень», которые стали основой мини-футбольной школы. Благодаря опытным и квалифицированным тренерам и поддержке МФК «Тюмень» школа развивается и показывает хорошие результаты. В настоящее время в спортивных группах работают одиннадцать тренеров юношеского мини-

футбола и три тренера, отвечающих за женский футбол. В 2012 году ДЮСШ переименовали в Структурное подразделение Центра подготовки спортивного резерва (СП ЦПСР).

МФК «Тюмень» осуществляет деятельность, финансируемую за счет бюджетных средств учреждения, оказывает платные услуги и осуществляет приносящую доход деятельность:

- безвозмездные услуги – для лиц, имеющих инвалидность по общим заболеваниям и СПОД, МФК «Тюмень» проводит занятия в группах по общей физической подготовке и лечебной физкультуре. Занятия проводятся в оборудованных залах под руководством квалифицированного тренера;

- платные услуги: занятия по спортивно-оздоровительной программе с тренером (направление футбол, мини-футбол);

- приносящая доход деятельность: проведение спортивных мероприятий по различным видам спорта разного уровня; проведение презентаций, праздников, фестивалей спортивной направленности, благотворительных лотерей, выставок, концертов, лекций, шоу-программ; организация массовых занятий физической культурой и спортом; гостиничные услуги; медицинские услуги.

Основная цель СП ЦПСР – подготовка резерва для основной команды МФК «Тюмень».

Процесс обучения осуществляется по собственной программе, опираясь на «Федеральный стандарт спортивной подготовки по виду спорта», зарегистрированном в Минюсте России 28.05.2013 г. № 28557 .

На первом этапе спортивно оздоровительных групп подготовки (СОГ-1,2) детям дают азы мини-футбола. Далее, на втором и третьем этапах обучения группы начальной подготовки (НП-1,2,3,4) и учебно-тренировочные группы (УТГ-1,2,3), начинается учебно-тренировочный процесс, который включает участие в турнирах и чемпионатах, проведение мастер классов от игроков основной команды МФК «Тюмень». Для развития координации проводятся занятия по аэробике, спортивной гимнастике, единоборствам. Для

развития скоростно-силовых качеств проводятся занятия с тренером по легкой атлетике.

Главное в работе СП ЦПСР – это привлечение максимального числа детей к систематическим занятиям спортом. Это важно для развития их личности, утверждения здорового образа жизни, воспитания морально-этических и волевых качеств. Команды ЦПСР взаимодействует с основной командой МФК «Тюмень». Таким образом, дети имеют возможность общаться с профессиональными футболистами, что служит хорошим стимулом к дальнейшему развитию учащихся.

На сегодняшний день в отделении мини-футбола Центра подготовки спортивного резерва «Футбольного клуба «Тюмень» занимается 280 футболистов в одиннадцати возрастных группах. За каждым возрастом закреплен квалифицированный тренер. Кроме того, в школе есть тренер, который занимается с вратарями всех групп. За здоровьем воспитанников наблюдает медицинская служба, а дважды в год все воспитанники проходят обязательное медицинское обследование. В дальнейшем в планах руководства футбольного клуба намечено создание футбольного интерната, где смогли бы заниматься талантливые игроки со всей области и России, а не только живущие в Тюмени.

Руководители и тренера ЦПСР ведут активную деятельность по выявлению перспективных футболистов по всей территории Тюменской области. Активное сотрудничество ведется с детско-юношескими спортивными школами г. Тобольска, Ишима, Ялуторовска. Воспитанники данных школ играют уже на профессиональном уровне в командах мастеров МФК Тюмень, МФК Ишим-Тюмень-2, МФК Тюмень-дубль.

В 2014 году президентом мини-футбольного клуба Тюмень было принято решение, отказаться от услуг «легионеров» и сделать ставку на местных воспитанников. Четыре человека МФК «Тюмень» являются членами сборной России по мини-футболу и все они являются выпускниками ЦПСР МФК «Тюмень».

Материально-техническое обеспечение МФК «Тюмень»:

1. Два стандартных футбольных поля с искусственным покрытием.
2. Два разминочных спортивных зала для занятий общей физической подготовкой.
3. Медицинский центр.
4. Тренажерный зал.
5. Гостиница.
6. Кафе.
7. Спортивные комплексы, используемые для проведения тренировочных занятий по договорам безвозмездного пользования и договорам оказания услуг:
  - Спорткомплекс «Партиком»;
  - Спорткомплекс «Здоровье»;
  - Спорткомплекс «Строймаш»;
  - Спорткомплекс «Прибой»;
  - Спорткомплекс «Центральный».

Таким образом, занятия клуба проходят на базе тюменских спортивных комплексов. В течение года каждый желающий может попробовать силы в мини-футболе, при этом политика школы позволяет родителям активно принимать участие в спортивной жизни ребенка.

Рассмотрим основные показатели, характеризующие финансовую результативность деятельности МФК «Тюмень». Динамика финансовых показателей за 2016-2017 гг. приведена в таблице 3.

Данные таблицы 3 показывают, что по результатам 2017 года можно говорить о снижении эффективности финансово-хозяйственной деятельности МФК «Тюмень», вследствие отрицательной динамики финансовых показателей в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

## Динамика основных финансовых показателей МФК «Тюмень»

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	Динамика	
			тыс. руб.	%
Выручка, тыс. руб.	118 801	104 676	-14 125	88,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	94 968	102 094	7 126	107,5
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	23 833	2 582	-21 251	10,8
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	23 833	2 582	-21 251	10,8
Прочие доходы, тыс. руб.	-	9 000	9 000	-
Прочие расходы, тыс. руб.	8 015	6 560	-1 455	81,8
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	15 818	5 022	-10 796	31,7
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	6	1 363	1 357	-
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	15 812	3 659	-12 153	23,1

В 2017 г. выручка снизилась на 11,9%, что в денежном выражении составило 14 125 тыс. руб. При этом необходимо отметить рост себестоимости, в которую включены также управленческие и коммерческие расходы, на 7,5% или 7 126 тыс. руб., что является негативной тенденцией. Динамика показателей отражена на рисунке 4.

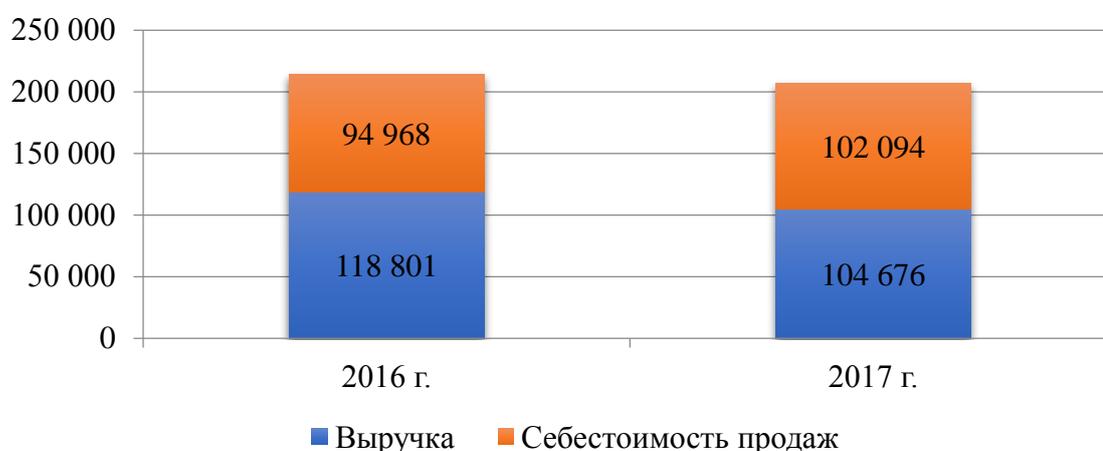


Рисунок 4 – Динамика показателей выручки и себестоимости МФК «Тюмень», 2016-2017 гг., тыс. руб.

Совокупное воздействие двух факторов – снижение выручки и рост себестоимости привели в 2017 г. к снижению показателей прибыли. Так, валовая прибыль сократилась в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 89,2%, что составило 21 251 тыс. руб. Прибыль до налогообложения сократилась на 68,3% или на 10 796 тыс. руб. При этом в 2017 году были получены

дополнительные доходы в количестве 9000 тыс. руб., что позволило несколько улучшить ситуацию. Чистая прибыль организации в 2017 году сократилась на 76,9%, что составило 12 153 тыс. руб.

Динамика показателей прибыли приведена на рисунке 5.

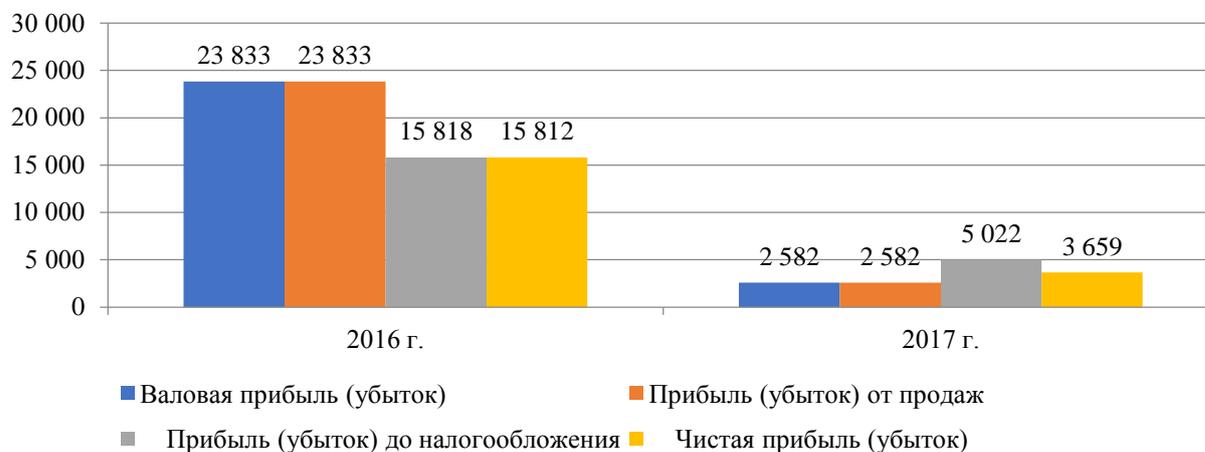


Рисунок 5 – Динамика показателей прибыли МФК «Тюмень», 2016-2017 гг., тыс. руб.

Таким образом, рост объема себестоимости и снижение выручки повлияли на показатель чистой прибыли в сторону его уменьшения. В 2017 г. чистая прибыль составила 3 659 тыс. руб. против 15 812 тыс. руб. 2016 г. Можно сделать вывод, что деятельность клуба является успешной и достаточно эффективной, однако снижение финансовых результатов говорит о необходимости ее совершенствования.

### 3.2 Анализ внешней среды МФК «Тюмень»

Для анализа внешней макросреды рассмотрим факторы, воздействующие на деятельность МФК «Тюмень»: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

Если говорить о политических факторах в России, то необходимо отметить несколько важных пунктов. Во-первых, это стабильность правительства, имеется в виду стабильность по персоналиям. Во-вторых, однообразность проводимой политики, в том числе, в области спорта, поэтому присутствует достаточная определённость в плане политического курса.

Внутренний рынок и деятельность клуба постоянно находятся под влиянием политических событий и решений, и руководство МФК «Тюмень» должно следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти, на территории которых функционирует. С этой точки зрения МФК «Тюмень» необходимо следить за изменениями текущего законодательства в области спортивных достижений, лицензирования деятельности, налоговой и кредитной политики правительства.

В Тюмени в настоящее время реализуется муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта в городе Тюмени на 2015 - 2022 годы», основной целью которой является вовлечение населения города в систематические занятия физической культурой и спортом, формирование здорового образа жизни, в том числе инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья [3].

К важнейшим экономическим факторам, оказывающим сильнейшие, как позитивные, так и негативные последствия на деятельность клуба, относятся следующие:

- 1) отсутствие в содержании лицензирования вопросов экономической деятельности клубов, т.е. лицензирование недостаточно полно отражает весь спектр организационно-педагогической и управленческой деятельности клуба;

- 2) выделяемые из бюджета города денежные средства;

- 3) спонсорство;

Фактически у клуба только один генеральный спонсор – это ПАО «СИБУР Холдинг», который ежегодно выделяет определенную сумму на поддержку спорта, а спортивный департамент совместно с федерациями и клубами уже распределяют ее в зависимости от конкретных нужд, результатов команды и т.д.

В данной ситуации результат выходит на первый план. Сильные стороны этого фактора – стабильное финансирование. Слабые стороны – четко

неустановленный бюджет клуба, зависящий от результатов и внешних факторов.

4) совершенствование инфраструктуры;

5) увеличение количества футбольных спортивных клубов в Тюмени, и спортивных клубов, имеющих футбольные секции;

б) доходы населения, покупательская способность. По данным Тюменьстат, реальные располагаемые денежные доходы населения снижаются (рис. 6), что может негативно повлиять на деятельность клуба, так как в результате снижается покупательская способность жителей города, а значит, платные услуги клуба могут стать менее востребованными.

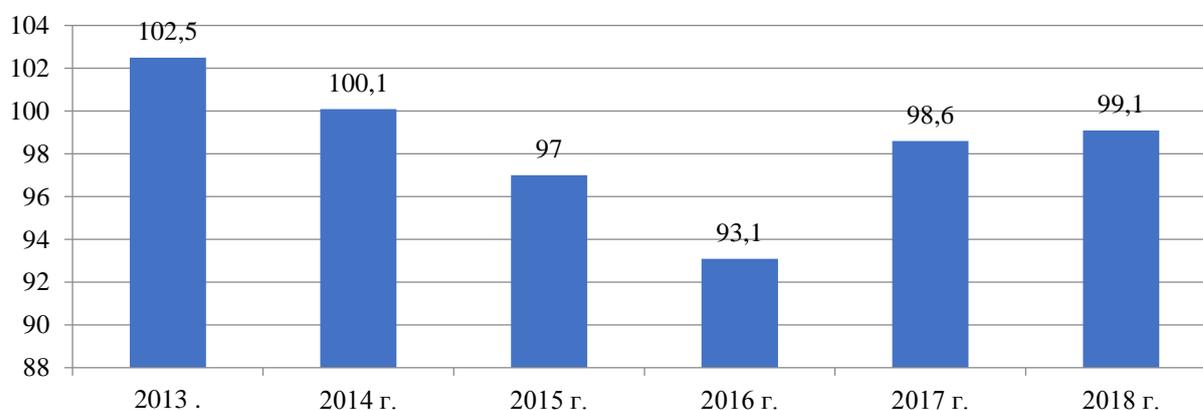


Рисунок 6 – Реальные располагаемые денежные доходы населения, в процентах к предыдущему году [54]

Социально-культурные и демографические факторы:

1) отношение к трудовой деятельности, карьерному росту. МФК «Тюмень» несет ответственность за поддержание и развитие профессиональных навыков футболистов и тренеров. Проводятся тренировочные занятия, анализируется теория, проводятся семинары, практические занятия, что позволяет футболистам развивать свое мастерство;

2) рост зрительского интереса к матчам – является необходимым положительным фактором развития клуба;

3) образ жизни и привычки населения города. Согласно информации департамента по спорту и молодежной политике администрации г. Тюмени по итогам 2018 года 40,2% жителей города систематически занимаются

физкультурой и спортом. По сравнению с 2017 г. рост составил 8,3%, что является положительным фактором для клуба;

4) динамика населения. Согласно данным Тюменьстат, население города постоянно растет (рис. 7). Следовательно, у МФК «Тюмень» есть возможности развиваться.

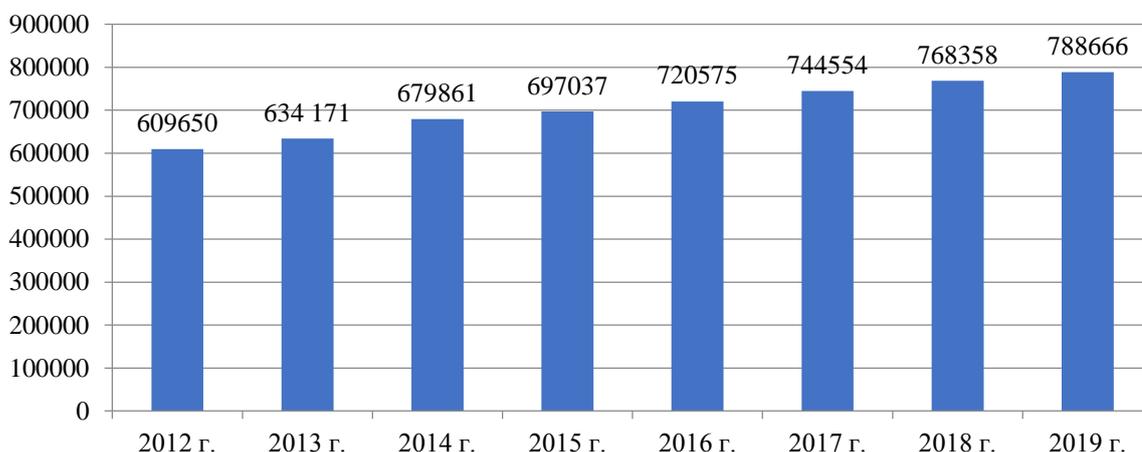


Рисунок 7 – Динамика населения города Тюмени, чел. [54]

Технологические факторы также имеют большое влияние на развитие спорта, так как в настоящее время происходит его компьютеризация. Например, современными технологиями в футболе являются:

1) система беспроводной связи для судей – позволяет главному судье в любой момент запросить совет от помощников, резервного судьи, что в конечном счете поможет ему принять решение в течение нескольких секунд в любой конкретной ситуации;

2) электронные системы отслеживания производительности для спортсменов – помогают тренерам футбольных команд принимать осознанные решения для улучшения индивидуальных показателей. Эти системы используют камеры и передатчики, используемые игроками, которые могут использоваться для контроля и улучшения, как их индивидуальных характеристик, так и командных;

3) умная футбольная форма – спортивный костюм оснащен датчиками, способными измерять важнейшие показатели жизнедеятельности организма спортсмена. Позволяет в любой момент времени получить максимально

подробную информацию о физическом состоянии игрока, чтобы лучше понимать, чего от него ожидать, не пора ли уменьшить нагрузку на него во время тренировок или заменить по ходу матча.

Таким образом, футбольные технологии играют важную роль в помощи игрокам, тренерам, судьям. Однако, некоторые из этих систем противоречивы, поэтому специалисты пока не пришли к единому мнению – на пользу спорту подобные нововведения или во вред.

Сведем полученные факторы воздействия внешней среды в таблицу 4.

Таблица 4

Факторы внешней среды для МФК «Тюмень»

Политические факторы	Экономические факторы
Государственная политика в области физической культуры и спорта	Отсутствие в содержании лицензирования вопросов экономической деятельности клубов
Изменения текущего законодательства в области спортивных достижений, налоговой и кредитной политики	Увеличение количества спортивных клубов в Тюмени, имеющих футбольные секции
Изменение условий лицензирования деятельности	Снижение покупательской способности населения
	Выделяемые из бюджета города денежные средства, спонсорство
Социально-культурные и демографические факторы	Технологические факторы
Отношение к трудовой деятельности, карьерному росту	Современные технологии в футболе
Образ жизни и привычки населения города	Совершенствование спортивных инфраструктурных объектов
Рост зрительского интереса к матчам	
Динамика населения	

Определив факторы, проведем оценку силы влияния каждого из них по шкале от 1 до 3 (табл. 5).

Таблица 5

## Оценка силы влияния каждого фактора

Описание фактора	Влияние фактора
<b>1. Политические</b>	
Государственная политика в области физической культуры и спорта, налоговая политика	3
Изменения текущего законодательства в области спортивных достижений	3
Изменение условий лицензирования деятельности	2
<b>2. Экономические</b>	
Отсутствие в содержании лицензирования вопросов экономической деятельности клубов	2
Увеличение количества спортивных клубов в Тюмени, имеющих футбольные секции	2
Снижение покупательской способности населения	2
Выделяемые из бюджета города денежные средства, спонсорство	3
<b>3. Технологические</b>	
Современные технологии в футболе	2
Совершенствование спортивных инфраструктурных объектов	3
<b>4. Социально-культурные и демографические</b>	
Отношение к трудовой деятельности, карьерному росту	3
Образ жизни и привычки населения города	3
Рост зрительского интереса к матчам	2
Динамика населения	2

Далее проведем экспертную оценку вероятности изменения факторов по шкале от 1 до 5 и оценку с поправкой на силу влияния факторов (табл. 6).

Таблица 6

### Расчет вероятности изменения факторов внешней среды

Наименование фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка				Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		Э1	Э2	Э3	Э4		
<b>1. Политический</b>							
Государственная политика в области физической культуры и спорта, налоговая политика	3	5	4	5	4	4,5	0,397
Изменения текущего законодательства в области спортивных достижений	3	5	4	5	5	4,75	0,419
Изменение условий лицензирования деятельности	2	4	5	4	5	4,5	0,265
<b>2. Экономический</b>							
Отсутствие в содержании лицензирования вопросов	2	4	3	5	4	4	0,235

экономической деятельности клубов							
Увеличение количества спортивных клубов в Тюмени, имеющих футбольные секции	2	4	4	5	4	4,25	0,250
Снижение покупательской способности населения	2	4	4	5	4	4,25	0,250
Выделяемые из бюджета города денежные средства, спонсорство	3	5	4	5	5	4,75	0,419
3. Технологические							
Современные технологии в футболе	2	2	2	2	2	2	0,162
Совершенствование спортивных инфраструктурных объектов	3	4	3	5	4	4	0,235
4. Социально-культурные и демографические							
Отношение к трудовой деятельности, карьерному росту	3	5	4	4	5	4,5	0,397
Образ жизни и привычки населения города	3	5	4	5	5	4,75	0,419
Рост зрительского интереса к матчам	2	4	4	4	4	4	0,235
Динамика населения	2	4	5	4	5	4,5	0,265
Итого	34	56	1	56			

Чем выше оценка с поправкой на вес, тем больше следует уделять внимания влиянию данного фактора. Приведем полученные расчеты в матричный вид (табл. 7). Факторы расположены в порядке убывания.

Таблица 7

#### PEST-матрица факторов внешней среды

Политические факторы	Оценка	Экономические факторы	Оценка
Изменения текущего законодательства в области спортивных достижений	0,419	Выделяемые из бюджета города денежные средства, спонсорство	0,419
Государственная политика в области физической культуры и спорта, налоговая политика	0,397	Снижение покупательской способности населения	0,250
Изменение условий лицензирования деятельности	0,265	Увеличение количества спортивных клубов в Тюмени, имеющих футбольные секции	0,250
		Отсутствие в содержании лицензирования вопросов экономической деятельности клубов	0,235

Технологические факторы		Социально-культурные и демографические факторы	
Совершенствование спортивных инфраструктурных объектов	0,235	Образ жизни и привычки населения города	0,419
		Отношение к трудовой деятельности, карьерному росту	0,397
Современные технологии в футболе	0,162	Динамика населения	0,265
		Рост зрительского интереса к матчам	0,235

Анализируя матрицу можно сделать вывод, что все факторы внешней среды оказывают определенное воздействие на деятельность МФК «Тюмень». Наиболее существенными из них являются изменения текущего законодательства в области спортивных достижений, государственная политика в области физической культуры и спорта, налоговая политика, выделяемые из бюджета города денежные средства, спонсорство, образ жизни и привычки населения города, отношение к трудовой деятельности, карьерному росту.

Таким образом, самыми благоприятными для МФК «Тюмень» факторами являются поддержка государства, привлечение финансовых средств для возможности осуществления активной спортивной деятельности, повышение заинтересованности населения в футболе.

Для полноты анализа, необходимо изучить непосредственное окружение МФК «Тюмень» – партнеров, конкурентов, потребителей, которые оказывают значительное влияние на деятельность клуба.

Воспользуемся методом анализа, предложенным М. Портером. Использование этой схемы удобно тем, что позволяет более четко представить те направления, по которым клуб должен будет выстраивать свою стратегию конкурентоспособности, изыскивая возможности нейтрализовать усилия конкурентов и укрепить свою позицию.

#### 1. Поставщики.

МФК «Тюмень» взаимодействует:

- с некоммерческими организациями, которые являются институтами гражданского общества и обеспечивают функцию саморегулирования отрасли;

- с финансовыми институтами, которые обеспечивают возможность получения внешних инвестиций для осуществления деятельности;
- с образовательными учреждениями, которые осуществляют подготовку кадров преимущественно в профильных учебных заведениях;
- с рекламными агентствами, предлагающими услуги по продвижению и таргетированию, а также размещающими рекламу во время проведения матчей;
- с компаниями, занимающимися разработкой сайтов и фирменного стиля;
- с компаниями, осуществляющими продажу специализированного оборудования и экипировки;
- с исследовательскими, маркетинговыми и статистическими центрами, обеспечивающими отрасль необходимой статистической и аналитической информацией о ее состоянии и отдельных составляющих.

Для оценки поставщиков необходимо проводить анализ рынка согласно критерию цена-качество. Решение такой проблемы, как ненадежность поставщиков, возможно при смене ведущего партнера-поставщика.

## 2. Потребитель.

Целевой аудиторией МФК «Тюмень» являются

1) родители с детьми возрастной группы от 3 до 7 лет. В данном случае решение принимают родители, с учетом определенных факторов: репутация клуба, профессионализм тренеров, отзывы тех, кто посещал клуб, обеспечение безопасности здоровья детей, наличие необходимого спортивного инвентаря, техническое обеспечение помещений, месторасположение, физическое и психологическое развитие ребенка, социализация ребенка в обществе;

2) дети и подростки от 7 до 14 лет, проявляющие интерес к футболу, для которых футбол – это увлечение. В данном случае целевая аудитория обладает желанием заниматься, осуществляя личный выбор. Однако необходимо одобрение родителями выбора, так как данная целевая аудитория не платежеспособна. Спортивная школа, клуб выбираются, в основном по

рекомендации друзей, одноклассников, родственников, - ближнего окружения.

3) футболисты и любители возрастом от 14 лет и старше. Данная целевая аудитория состоит из спортсменов, которые в связи с определенными причинами завершили профессиональную подготовку, а также любители, имеющие разный уровень подготовки и цели занятий футболом. У данной аудитории достаточно высокая платежеспособность, они любят футбол. Основные ценности состоят в качестве подготовки, авторитете тренера и индивидуальном подходе. Мотивы поведения заключаются в работе над собой, самореализации, общении и любви к футболу.

4) профессиональные футболисты, которые стремятся к повышению собственного мастерства. Имеют высокую платежеспособность. Основные ценности состоят в индивидуальном подходе, качестве подготовки и результате. Мотивы поведения состоят в стремлении работать над собой и своей техникой.

5) лица, заинтересованные в уличном футболе от 16 до 27 лет. Самая узкая и различная по составу целевая аудитория, которой свойственна индивидуальность и самовыражение. Основными ценностями выступают: степень подготовки, наличие индивидуального подхода и близкой дистанции общения. Поведенческие мотивы состоят в желании показать себя и работа над собой.

Структура целевой аудитории МФК «Тюмень» приведена на рисунке 8.

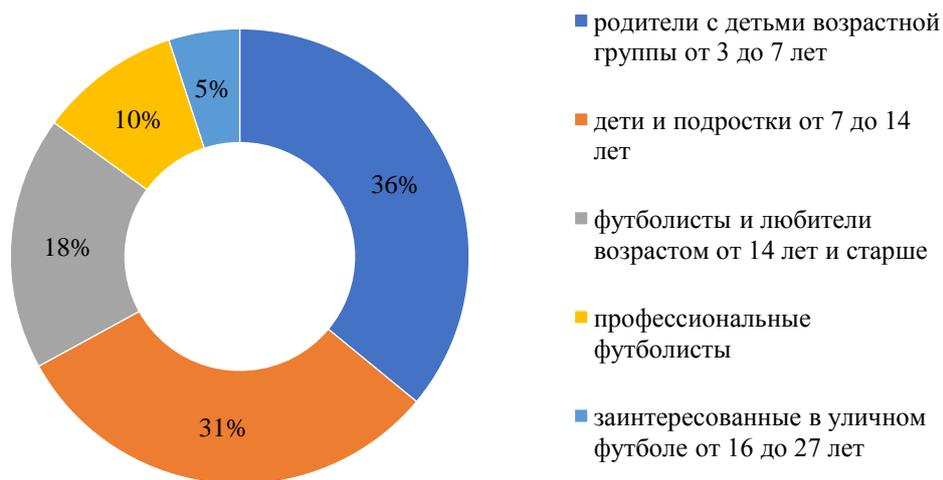


Рисунок 8 – Структура целевой аудитории МФК «Тюмень»

### 3. Конкуренты.

На данный момент в Тюмени основными профессиональными клубами, играющих в чемпионатах России по мини-футболу и имеющих возможность продавать свои билеты и атрибутику для болельщиков, кроме МФК «Тюмень» нет. Федерация футбола Тюменской области работает со всеми клубами города, проводит организацию матчей по футболу и мини-футболу, Детская юношеская спортивная школа, осуществляющая подготовку, в том числе, по направлению мини-футбола также тесно сотрудничает с МФК «Тюмень» и не является конкурентом.

На рынке действует достаточное количество детских футбольных клубов, спортивных футбольных клубов и спортивных клубов, предлагающих возможность обучения футболу, что играет немаловажную роль в формировании конкурентной среды. Кроме того, разновидность видов спорта в городе довольно велика, и обычному человеку выбрать, на какой матч пойти довольно сложно. Помимо мини-футбола, одного из общедоступных видов спорта, на которые может прийти человек, существует также хоккей, футбол и волейбол.

Рассмотрим представленные в таблице 8 конкурентные положения вышеперечисленных организаций со стороны объема предоставляемых услуг во время проведения домашних матчей. Оценивать будем объем

развлекательных услуг, которые включают в себя конкурсы, розыгрыши, бесплатная атрибутика, развлекательные мероприятия перед, во время, и после матчей и т.д., а также услуги иного характера, к которым относится возможность для посетителей припарковать свой автомобиль, возможность заказа такси, удобный вход и выход с арены, удобное территориальное расположение и т.д.

Таблица 8

Анализ объема предоставляемых услуг во время проведения домашних матчей

Команда	Развлекательные услуги, объем	Услуги иного характера, объем
ХК «Рубин»	Средний	Средний
ФК «Рубин-Суходолье»	Малый	Малый
МФК «Тюмень»	Средний	Средний
ФШ «Юниор»	Малый	Малый

Глядя на данную таблицу можно сделать вывод, что команды не уделяют большого внимания важным факторам привлечения зрителей на матчи, перечисленным выше. Следовательно, МФК «Тюмень» необходимо разнообразить мероприятия, направленные на непосредственно пришедших на матч людей.

Таким образом, конкурентная среда, с одной стороны, не отличается высокой напряженностью, однако вопросы привлечения зрителей на матчи решаются не достаточно эффективно, что говорит о необходимости изучения рынка и новейших тенденций и активной работы над новыми проектами.

Таким образом, изучение внешней среды при помощи PEST анализа позволил выделить следующие возможности для развития МФК «Тюмень»:

- дальнейшее развитие программы государственной поддержки;
- перспективы роста рынка;
- формирование у населения положительного отношения к занятиям спортом.

### 3.3 Анализ внутренней среды организации

Миссия МФК «Тюмень» – стремиться к наивысшим спортивным результатам. Развивать таланты и воспитывать звезд российского мини-футбола, обеспечивая высокое качество обучения и подготовки футболистов. Популяризировать здоровой образ жизни среди населения Тюменской области. Хранить и приумножать традиции тюменского спорта.

Организационная структура управления МФК «Тюмень» представлена на рисунке 9 и является линейно-функциональной.

Линейно-функциональные связи в структуре управления в особенности эффективны при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Обеспечивая максимальную стабильность организации, они создают наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий, ответственности и характера взаимодействия руководителей подразделений и отдельных работников. Однако линейно-функциональные структуры не всегда обладают необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, вследствие чего происходит замедление процесса разработки управленческих решений.



## Рисунок 9 – Организационная структура управления МФК «Тюмень»

Используемая организационная структура управления эффективна в ситуациях, когда осуществляется основная деятельность клуба. Если же оказываются дополнительные услуги, данная структура может давать сбои.

Кроме того, достаточно большая нагрузка лежит на административном персонале МФК «Тюмень», поскольку необходимо обладать большим объемом разносторонних знаний для принятия решений по широкому кругу вопросов. Уровень квалификации персонала МФК «Тюмень» позволяет обеспечить высокий профессиональный уровень деятельности клуба.

Организационная структура МФК «Тюмень» позволяет организации осуществлять достаточно эффективную деятельность.

Проанализируем систему управления персоналом, сложившуюся в клубе, с целью выявления всех факторов, препятствующих росту производительности труда и эффективной деятельности клуба.

В настоящее время в МФК «Тюмень» среднесписочная штатная численность работников составляет 82 человека, тренерский состав – 28 человек (табл. 9).

Таблица 9

Динамика численности персонала МФК «Тюмень»

Наименование	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Динамика			
				2017/2016		2018/2017	
				чел.	%	чел.	%
Административно-управленческий персонал	10	10	10	0,0	100,0	0,0	100,0
Тренерский состав	11	11	11	0,0	100,0	0,0	100,0
Спортсмены по мини-футболу (мужская и женская команды)	56	57	56	1,0	102,8	-1,0	97,3
Специалисты	12	11	12	-1,0	91,7	1,0	109,1
Технический персонал	12	14	14	2,0	116,7	0,0	100,0
Всего, чел.	101	103	103	2,0	102,5	0,0	100,0

Данные таблицы 9 позволяют сказать, что изменения численности персонала за период исследования не значительные, что позволяет говорить о ее стабильности. На данный момент организация не нуждается в дополнительном наборе персонала.

Проведем анализ качественного состава персонала МФК «Тюмень», для чего проанализируем его по следующим критериям: гендерный состав, возраст, стаж работы в организации, уровень образования (табл. 10).

Таблица 10

Качественный анализ персонала МФК «Тюмень»

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменения, %	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	2017/2016	2018/2017
Общая численность персонала	101	100,0	103	100,0	103	100,0	102,5	100,0
Из них:								
Мужчины	72	71,2	73	70,9	73	70,9	101,4	100,0
Женщины	29	28,7	30	29,1	30	29,1	111,1	100,0
До 20	24	5,0	25	6,1	25	6,1	125,0	100,0
От 20 до 30	36	45,0	38	46,3	38	46,3	105,6	100,0
от 30 до 40	25	31,3	26	31,7	25	30,5	104,0	96,2
от 40 до 50	14	17,5	13	15,9	14	17,1	92,9	107,7
от 50 до 60	5	6,3	5	6,1	5	6,1	100,0	100,0
Среднее	25	6,3	26	7,3	26	7,3	120,0	100,0
Среднее профессиональное	37	46,3	37	45,1	35	42,7	100,0	94,6
Высшее	39	47,5	40	47,6	42	50,0	102,6	105,1
До 5	31	13,8	30	12,2	29	11,0	90,9	90,0
От 5 до 10	43	52,5	46	54,9	49	58,5	107,1	106,7
Более 10 лет	27	33,8	27	32,9	25	30,5	100,0	92,6

Анализ персонала по гендерному признаку показал, что в организации преобладают работники мужского пола, их удельный вес в 2018 г. составил 70,9% от общей численности персонала, что объясняется спецификой деятельности организации.

Анализ возрастного состава сотрудников МФК «Тюмень» показывает, что в компании преобладает персонал в возрасте от 20 до 30 лет – 46,3% в 2018 г. и от 30 до 40 лет, доля которого в 2018 г. составила 30,5%. Таким образом, преобладающим является количество работников самого трудоспособного возраста – от 20 до 40 лет, люди именно этой возрастной категории наиболее чутко реагируют на изменения внешней среды и легче к ним адаптируются.

Анализ персонала по уровню образования показал, что в период исследования наибольший удельный вес в численности персонала занимают работники с высшим и средним профессиональным образованием, что

объясняется спецификой деятельности организации и требованиями, предъявляемыми при приеме на работу сотрудников.

Анализ персонала по трудовому стажу показал, что в клубе преобладают сотрудники, работающие в организации от 5 до 10 лет – 58,5% в 2018 г. и более 10 лет – 30,5%, что говорит о наличии стабильного состава кадров и его профессионализме.

Проведем анализ движения кадров МФК «Тюмень» (табл. 11).

Таблица 11

Анализ движения персонала МФК «Тюмень»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Динамика	
				2017/2016	2018/2017
Среднесписочная численность работников, чел.	101	103	103	-2	0
Принято, чел.	4	6	6	2,0	0,0
Уволено, чел.	5	7	3	2,0	-4,0
Выбывшие по собственному желанию, чел.	4	7	3	3,0	-4,0
Выбывшие по решению администрации, чел.	1	1	0	0,0	-1,0
Коэффициент принятия, %	9,1	14,6	14,0	5,5	-0,7
Коэффициент выбытия, %	11,4	17,1	7,0	5,7	-10,1
Коэффициент текучести, %	11,36	19,51	6,98	8,1	-12,5
Коэффициент стабильности, %	72,7	73,2	79,1	0,4	5,9

Согласно данным таблицы 11, в 2018 году коэффициент принятия снизился по сравнению с 2017 г. и составил 14%, однако это выше показателя 2016 г. В 2018 г. происходит также снижение коэффициентов текучести и выбытия, что является положительной тенденцией. Динамика коэффициента стабильности незначительная, составила в 2016-2017 гг. (0,4 п.п. прироста), в 2018 году выросла на 5,9%. Коэффициент стабильности высокий.

Таким образом, отметим, что кадровый состав МФК «Тюмень» соответствует предъявляемым к ним формальным требованиям.

Найм сотрудников осуществляется из внешних и внутренних источников. Основными недостатками существующей системы найма сотрудников в МФК «Тюмень» является отсутствие работы по формированию резерва кадров. В клубе не уделяется достаточно внимания повышению квалификации и продвижению уже работающих кадров, соответствующих

требованиям к вакантным должностям и имеющим положительные результаты деятельности. Задачей руководства МФК «Тюмень» является не только привлечение квалифицированных сотрудников, но сохранение тех, кто уже работает.

Далее проведем анализ системы мотивации и стимулирования труда, сложившейся в МФК «Тюмень», которая состоит из административных, экономических и социальных методов. Проанализируем наличие элементов системы в течение последних нескольких лет (табл. 12).

Таблица 12

Использование элементов системы мотивации персонала в МФК «Тюмень»

Элемент мотивации	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Общие условия труда:			
- гарантии согласно ТК РФ всем сотрудникам	+	+	+
- организация питания, создание условий для отдыха	+	+	+
- поздравления и подарки от клуба	-	-	-
Имидж, культура МФК «Тюмень»:			
- миссия, система общих для организации и персонала, ценностных ориентаций, логотип	+	+	+
- корпоративные мероприятия, праздники	+	+	+
Информирование работников:			
- регулярное информирование сотрудников о делах, принимаемых решениях в организации, об их возможностях и правах	-	-	-
- доступность общих положений и инструкций	+	+	+
Системы стимулирования и материальные поощрения, бонусы, доплаты, компенсации, нематериальные поощрения	+	+	+
Оценка труда работников, аттестация и учет полученных результатов при управлении карьерой сотрудников	-	-	-
Развитие кадров: адаптация, обучение сотрудников, повышение квалификации	-	+	-
Организация рабочего места: расположение и оснащение рабочего места	+	+	+

Данные, приведенные в таблице 12, говорят о том, что в МФК «Тюмень» осуществляется работа по мотивации и стимулированию персонала, однако она недостаточная, так как не проводится систематический контроль удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин ухода персонала, не разработан план повышения квалификации. Руководству необходимо уделить данному вопросу особое внимание, так как

высококвалифицированный персонал является средством достижения наилучших результатов деятельности МФК «Тюмень».

Система оплаты труда, является важнейшей составляющей системы стимулирования труда персонала. В этой связи основная функция заработной платы определяется как мотивирование работников к эффективному труду. Задачи системы оплаты труда состоят в дифференциации заработной платы, которая, с одной стороны, мотивирует работников к эффективному труду, а с другой – должна быть экономически оправданной в соответствии с ценностью результатов их работы.

Структура вознаграждения сотрудников МФК «Тюмень» включает следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
- надбавки и премии за результативность труда;
- социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг);
- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда.

Таким образом, в МФК «Тюмень» применяется окладная и премиальная система оплаты труда. Работник сверх заработной платы (оклада) за фактически отработанное время, дополнительно получает и премию. Она связана с результативностью организации в целом, а также с вкладом работника в общие результаты труда. Таким образом, структура фонда заработной платы направлена на поддержание плодотворной работы компании и стимулирование работников.

Необходимо отметить слабую организацию нематериальной мотивации труда в МФК «Тюмень», которая состоит из организации питания, создания условий для отдыха и организации поздравлений от организации, а также

проведении корпоративных мероприятий. Программы обучения сотрудников в МФК «Тюмень» нет, повышение квалификации проводится не систематично, что снижает мотивационный фон в организации.

Наличие же недостатков во внутренней среде МФК «Тюмень» может привести к нарушению деятельности клуба в целом. Вопросы управления персоналом очень важны для эффективной деятельности МФК «Тюмень», поэтому необходимо проводить совершенствование данного направления, что позволит достичь более высоких показателей деятельности МФК «Тюмень» и благоприятно скажется на ее организационной культуре и поможет достичь стратегических целей.

### **3.4 Результаты социологического исследования**

Для выявления основных проблем, связанные с потреблением продукта тюменского мини-футбольного клуба, мы провели социологическое исследование. Основным потребителям клуба являются зрители и болельщики. Работу с болельщиками осуществляют сотрудники мини-футбольного клуба – пресс – аташе и PR – менеджер, также на официальном сайте тюменского клуба специально для болельщиков существует раздел, включающий в себя: видео, музыку, прессу, ссылки и народное интервью (на вопросы зрителей отвечают игроки и тренеры клуба). За сезон «МФК-Тюмень» проводит от 12 до 16 домашних встреч, игры проходят в с/к «Центральный», вместительность которого составляет 1440 тыс. мест. Стоимость билета на матч варьируется от 100 до 250 руб. В среднем общее количество зрителей, посещающих матч, составляет 700 – 800 человек. Таким образом, за один игровой сезон матчи тюменской команды Суперлиги посещают около 10 тыс. зрителей.

В социологическом исследовании методом анкетного опроса [Приложение 2] целевой аудитории (болельщики Суперлиги «МФК – Тюмень»), было обработано 850 анкет. Анкеты были распространены путем раздачи зрителям во время продажи билетов и абонементов на спортивные

соревнования тюменского клуба.

Данные анкетного опроса показали следующие результаты. Как выяснилось, по данным опроса, мини-футбол как занятие и, как коллективное зрелище относится к числу наиболее интересных для опрошенных Тюменцев: 26% опрошенных чрезвычайно интересуются мини-футболом (являются участниками), 22% в какой-то мере интересуются и 21% во многом интересуются мини-футболом, (зрители), 19% ответили, что их мало интересует мини-футбол, и 11% вообще им не интересуются (таблица 13).

Таблица 13

«В какой мере вас интересует мини-футбол, спортивные состязания?»  
(в % от числа опрошенных в каждом исследовании)

Совершенно не интересует	11%
Мало интересует	19%
В какой-то мере интересует	22%
Во многом интересует	21%
Чрезвычайно интересует	26%
Затрудняюсь ответить	1%

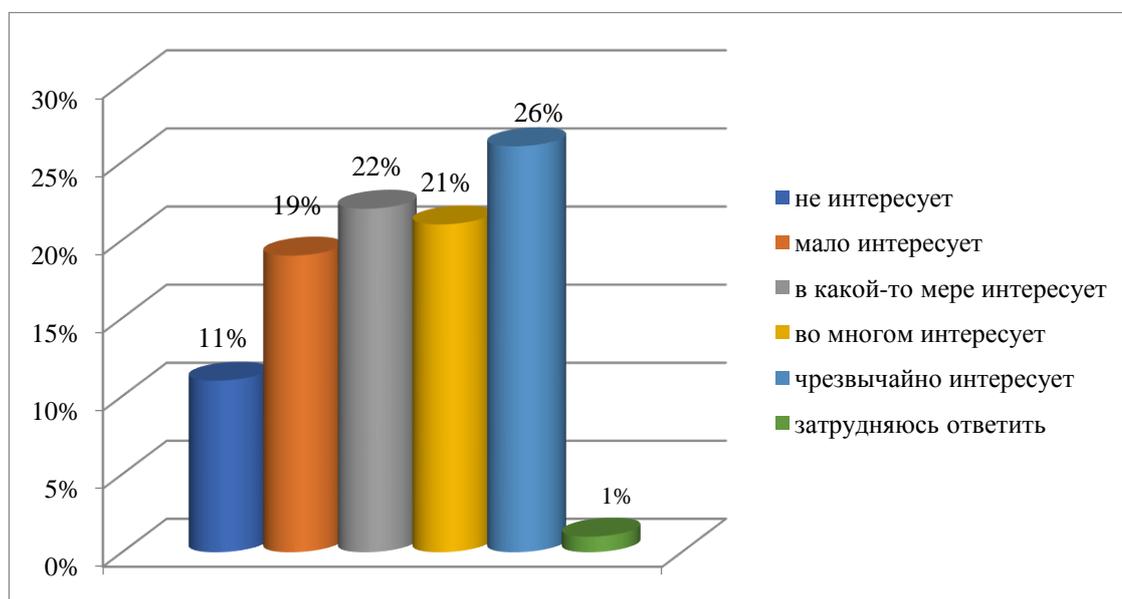


Рисунок - 10 «В какой мере вас интересует мини-футбол, спортивные состязания?»

При этом повышенный интерес к мини-футболу, спортивным соревнованиям и участнический, и зрительский явно концентрируется среди самых молодых мужчин. В возрастной группе респондентов от 20 до 45 лет, он уже устанавливается на среднем уровне, совпадая с усредненными

показателями по населению в целом, а далее резко и неуклонно снижается (таблица 14).

Таблица 14

В какой мере вас интересует мини-футбол, спортивные состязания? (с точки зрения возраста и полового признака, в % от числа опрошенных в исследовании)

Социально-демографическая группа	Мало интересует	Интересует в какой-то мере	Интересует во многом и чрезвычайно
<b>Пол</b>			
Мужчины	24	24	52
Женщины	65	21	13
<b>Возраст</b>			
15-19 лет	33	22	45
20-45 лет	42	25	33
<b>Образование</b>			
ниже среднего	55	18	27
Среднее	43	24	33
высшее	42	25	33

К тому же заявленный интерес к мини-футболу - это преимущественно интерес болельщика, следящего за спортивными состязаниями и победами со стороны. Включенность в персональные занятия спортом и даже посещение стадионов, где происходят спортивные соревнования, на порядок уступают зрительскому интересу, который к тому же проявляется более регулярно (таблица 15 и рисунок 11).

Таблица 15

«Как часто вы смотрите матчи «МФК-Тюмень?»  
(в % от числа опрошенных в исследовании)

Смотрю все игры	12%
Посещаю все домашние игры	45%
Несколько раз в месяц	30%
Один раз в месяц	10%
Несколько раз в год	3%

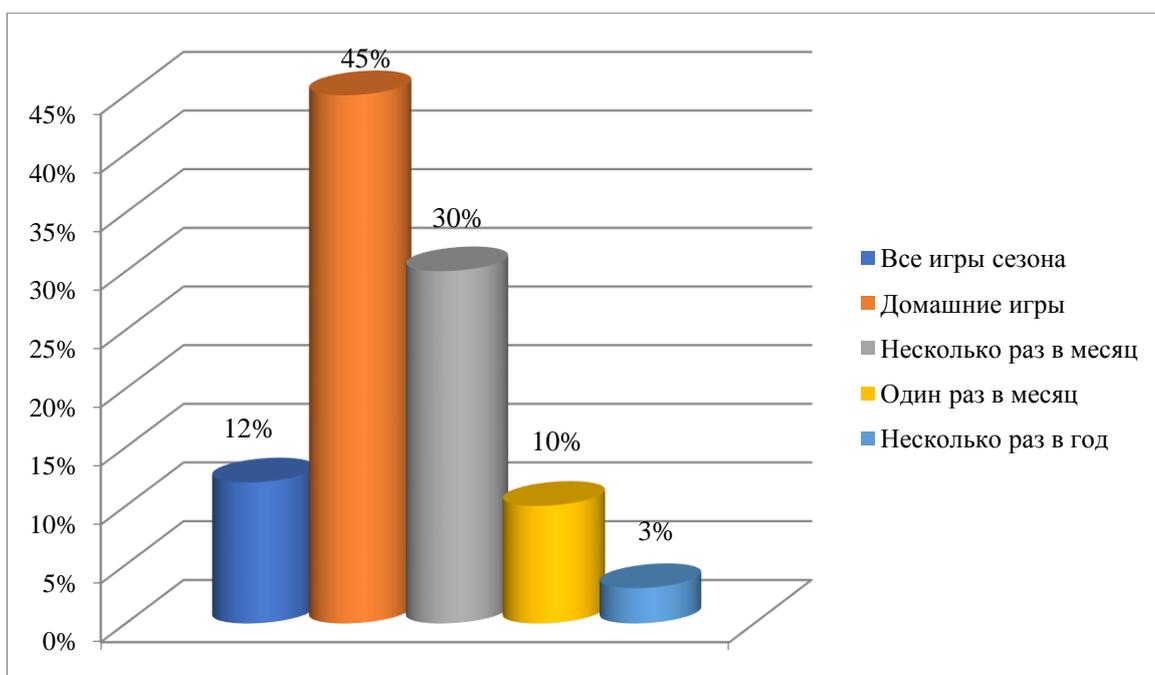


Рисунок 11. «Как часто вы смотрите матчи «МФК-Тюмень?»

Как мы можем видеть из таблицы 17 и рисунка 11, больший процент 45%, стараются посетить все домашние встречи «МФК-Тюмень», 30% опрошенных посещают игры несколько раз в месяц, 12% следят за всеми играми тюменской команды в сезоне, 10% посещают всего один раз в месяц и лишь 3% респондентов ответили, что несколько раз в год. Таким образом, основанная масса опрошенных болельщиков посещают все домашние матчи команды.

Благодаря опросу мы выяснили, что интерес к тюменскому клубу у опрошенных в основном масс – медийный (рисунок 12). При этом из средств массовой коммуникации любители мини-футбола предпочитают в качестве источника информации - интернет, а не телевидение или газету, хотя аналитические качества спортивных газет в настоящее время стали заметно выше и прежних газетных, и новых телевизионных. Тем не менее, с той или иной регулярностью читают «Спортивный меридиан» - 18% опрошенных, тогда как спортивные телепрограммы «Тюменская арена», «Жизнь в кроссовках» хотя бы иногда смотрят - 35%, а вот интернет ресурсами пользуются 47% респондентов.

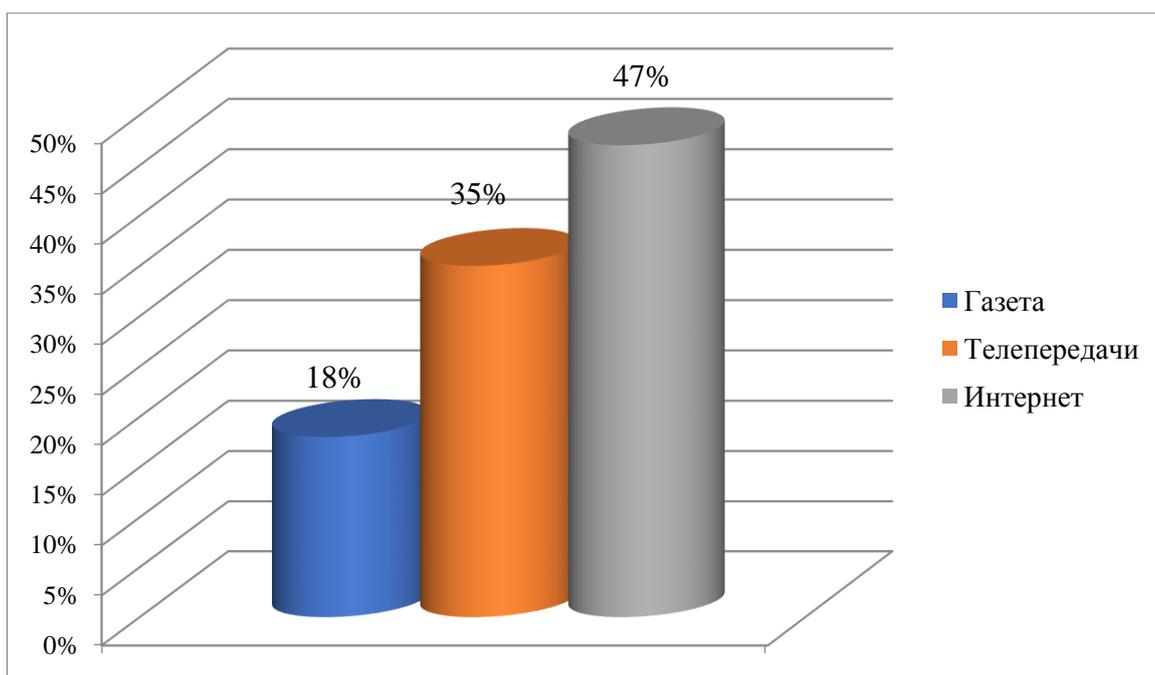


Рисунок 12. «Каким источником информации об «МФК – Тюмень» вы пользуетесь?»

На следующий вопрос - «Что вас привлекает в спортивных соревнованиях по мини-футболу?» - подавляющее большинство 46% ответили соревновательная борьба, в то время как 25% ответили любимый вид спорта, 12% опрошенных привлекает развлекательная шоу-программа, 9% приходят посмотреть на спортивных звезд и 8% любят приобретать сувенирную продукцию (таблица 16 и рисунок 13).

Таблица 16

«Что вас привлекает в спортивных соревнованиях по мини-футболу?»

(в % от числа опрошенных в исследовании)

Соревновательная борьба	46%
Любимый вид спорта	25%
Развлекательная шоу-программа	12%
Спортивные звезды	9%
Сувенирная продукция	8%

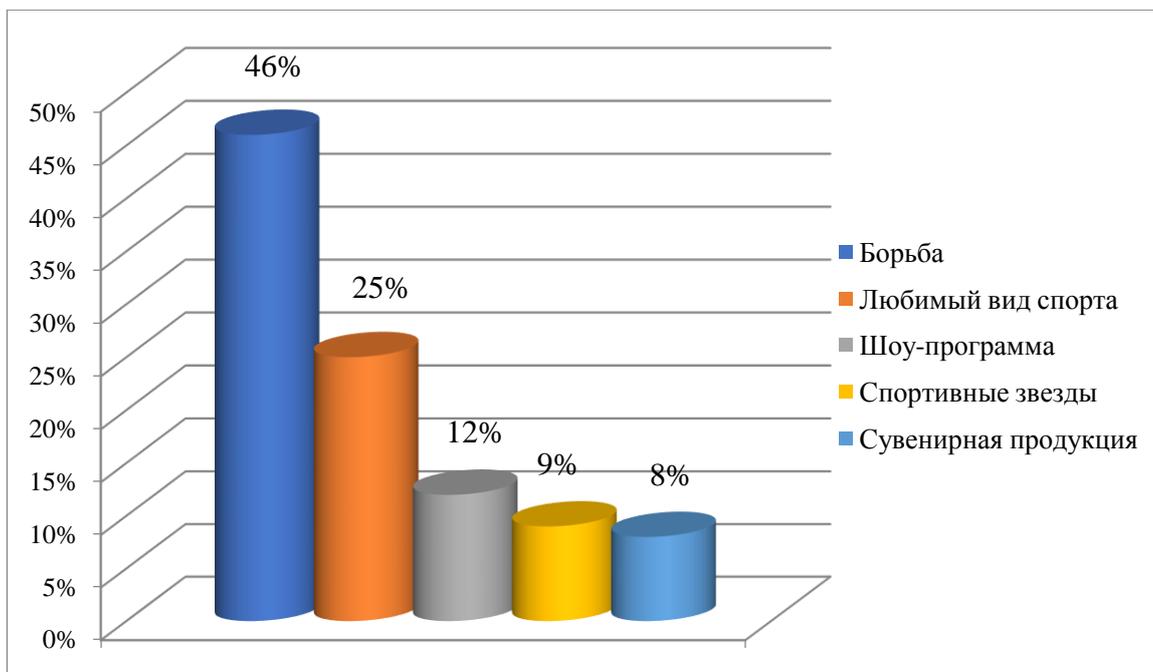


Рисунок 13. «Что вас привлекает в спортивных соревнованиях по мини-футболу?»

Одним из интересующих нас вопросов в анкетировании был следующий: «Что Вас не устраивает в организации и проведении спортивных соревнованиях по мини-футболу?». Ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 14). Многие опрошенные зрители хотели бы больше получать информации о предстоящих матчах и итогах выступления, ответ «мало информации о предстоящих матчах» выбрали 51% респондентов, 32% считают, что цена на билеты высокая, и если идет семья, то цена на троих человек выходит дорогой, 12% опрошенных зрителей не хватает зрелищности и эмоций на соревнованиях и для 5% болельщиков время проведения соревнований по мини-футболу оказалось не удобным. Свой вариант ответа выбрали несколько опрошенных, они написали, что их не устраивает судейство домашних матчей; нет возможности пообщаться с игроками в режиме онлайн и получить автограф.

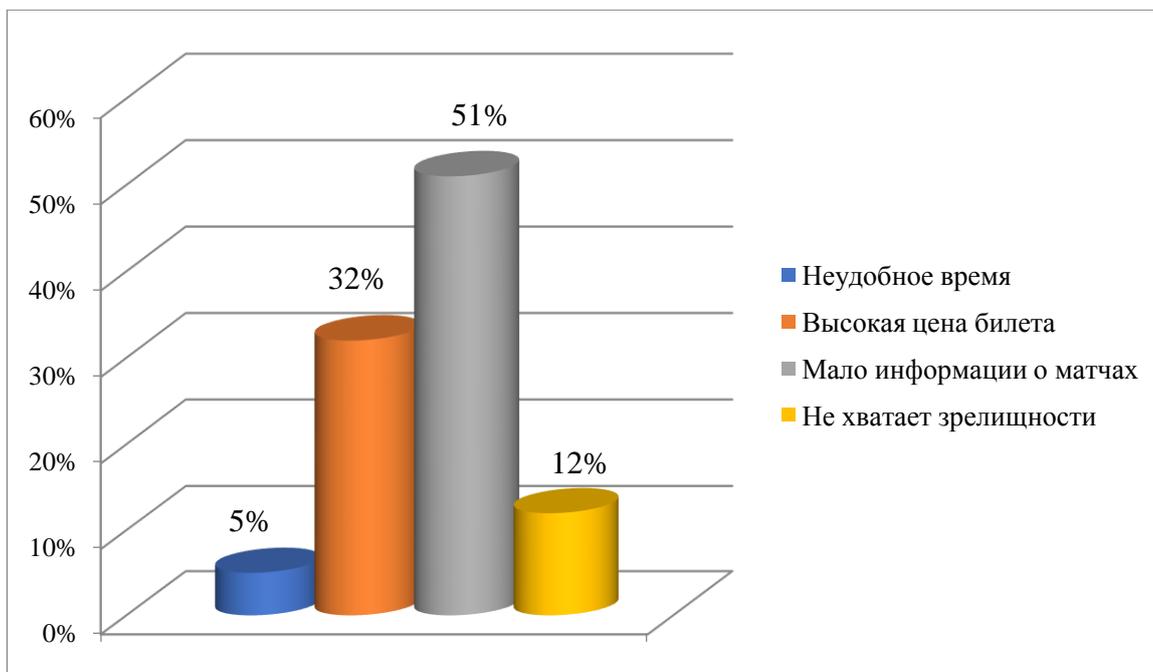


Рисунок 14. «Что Вас не устраивает в организации и проведении спортивных соревнованиях по мини-футболу?»

На вопрос нашей анкеты: «Что бы Вы хотели изменить или добавить в структуру проведения и организации спортивных соревнований по мини-футболу?», основанная часть опрошенных – 63% хотела бы, чтобы компания сотовый оператор присылала бы им на мобильный телефон сообщения о предстоящих матчах, забитых голах, сообщения о результатах матчей и т.п.; вступить в фан-клуб и посещать клубные мероприятия хотели бы 15% опрошенных; подписаться на клубный журнал или газету, рассказывающую о жизни команды готовы 12% зрителей, 10% опрошенных ответили, что было бы неплохо разыгрывать среди зрителей призы (таблица 17, рисунок 15).

Благодаря проведенному исследованию, мы выяснили, что жители г. Тюмени очень интересуются мини-футболом и стараются посетить все домашние матчи; информацию о деятельности клуба зрители узнают в основном из интернет источников; одним из основных факторов привлечения болельщиков является спортивная борьба и зрелищность игры; проблемы, с которыми сталкиваются зрители: - не достаточно информации о проведении соревнований и результатах выступления; - высокая цена билета; - необъективное судейство домашних матчей; - нет возможности общения с

игроками в режиме онлайн; - некоторые зрители не успевают на начало игры. Также мы узнали, что зрители хотели бы от своих операторов сотовой связи получать рассылку о предстоящих матчах, акциях и результатах выступления команды.

Таблица 17

«Что бы Вы хотели изменить или добавить в структуру проведения и организации спортивных соревнований по мини-футболу?»

Рассылка информации сотовым оператором об предстоящих матчах, забитых голах, сообщения о результатах матчей и т.п.	63%
Вступить в фан-клуб и посещать клубные мероприятия	15%
Подписаться на клубный журнал или газету, рассказывающую о жизни команды	12%
Разыгрывать призы среди зрителей	10%

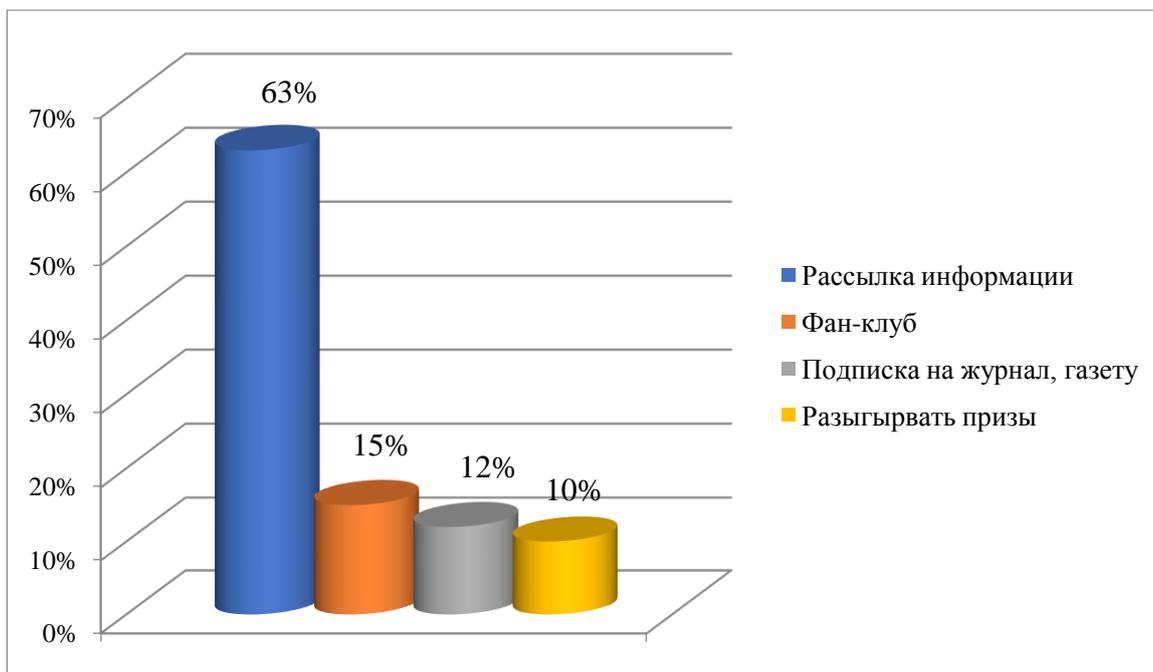


Рисунок 15. «Что бы Вы хотели изменить или добавить в структуру проведения и организации спортивных соревнований по мини-футболу?»

### 3.5 Организация маркетинговой деятельности МФК «Тюмень»

Маркетинговая деятельность МФК «Тюмень» имеет следующие составляющие:

- работа с атрибутикой клуба: мячи с логотипом клуба, значки, сумки, календари сезона с символикой клуба;
- размещаются афиши матчей;

- по абонементам есть разделение на билеты для взрослых и билеты для детей, что говорит о том, что клуб старается омолодить аудиторию своих болельщиков. Цены на билеты средние;

- проводятся ежегодные детские турниры, приглашаются профессиональные игроки для мастер-класса, проводятся различные акции с участием игроков команды;

- проводятся пресс-конференции с прессой;

- на сайте клуба и в социальных сетях размещаются фотоальбомы;

- клуб работает с компаниями, заинтересованными в размещении рекламы;

- матчи транслируются на федеральном телеканале «Матч», на региональном телеканале «Тюменское время» и на сайте Sportbox.ru.

Необходимо отметить, что маркетинговая деятельность клуба ведется не совсем удачно. МФК «Тюмень» не вводит инноваций, клуб не достаточно хорошо ведет работу с болельщиками. Большинство болельщиков знает историю команды, и поддерживает клуб за его прошлое и верят в светлое будущее.

Главной целью клуба должно стать сплочение команды с болельщиками. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Привлечь больше зрителей разных возрастов.

2. Впечатлить зрителя.

3. Создание единого образа команды с болельщиками.

Существует заблуждение, что роль болельщиков в финансовом результате футбольного клуба невелика. Основными являются средства спонсоров и федеральные средства. Получается, что вопрос привлечения болельщиков может и не являться приоритетным для клуба.

Однако даже если не брать в расчёт возникающие финансовые отношения и явную окупаемость грамотно проводимой политики по привлечению и удержанию клиентов, всегда можно учесть непосредственно спортивную составляющую.

Болельщики могут и воодушевить команду, и поддержать её в тяжёлые моменты, и в какой-то мере даже морально подавить противника. Чем больше преданных болельщиков, тем проще команде оказаться поддерживаемой и на стадионах оппонентов, а это, в итоге, так или иначе выливается в большее число очков.

Футбол для болельщика – это, прежде всего, представление, которое должно быть интригующим, насыщенным, возможно, скандальным, дающим смену эмоционального накала. Все это приковывает зрителя к процессу, однако, в то же время, нельзя его перегружать, соблюдая меру. Если событий не будет, зритель заскучает и не вернется.

На самом деле, чемпионатов, богатых на всяческие события, достаточно мало, зачастую основной интригой является то, потеряет ли кто-либо из лидеров свои верные очки или нет.

Поэтому для привлечения новых болельщиков и повышения интереса уже существующих необходимо обратиться к непрямым способам коммуникации команды с болельщиками, существующими и потенциальными. Возможностей этому в футбольной сфере достаточно много. Например, выступления в прессе, какие-то заявления, у команд есть возможность также организовывать встречи с болельщиками, участвовать в специальных мероприятиях, делать на чём-то специальный акцент в новостях и заявлениях, т.е., если нет прямых возможностей организовать для болельщиков представление, нужно его организовать или хотя бы выдумать.

На основании исследования внешней и внутренней среды МФК «Тюмень», а также его маркетинговой деятельности, проведем SWOT-анализ для МФК «Тюмень», который позволяет проанализировать выявить и структурировать сильные и слабые стороны организации, а также потенциальные возможности и угрозы (табл. 18).

Таблица 18

SWOT-анализ МФК «Тюмень»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
---------------------	--------------------

1. Известность клуба на региональном рынке 2. Ценовая билетная политика 3. Квалификация сотрудников клуба 4. Наличие стадионов для проведения матчей 5. Дополнительные услуги	1.Отсутствие продуманной маркетинговой политики 2.Отсутствие постоянной работы с болельщиками 3. Недостаточное количество болельщиков и зрителей 4.Недостаточный уровень финансирования
Угрозы (Т)	Возможности (О)
1. Сокращение финансирования клуба из-за нестабильности экономики и не достаточно высоких результатов клуба. 2. Рост требований потребителей к качеству предлагаемых услуг. 3. Ведущие игроки могут покинуть команду. 4. Конкуренция с местными футбольными клубами 5.Сокращение числа болельщиков и потребителей услуг	1.Разработка маркетинговой стратегии развития, использование современных инструментов маркетинга футбола 2. Поддержка руководством тренерского состава. 3.Индивидуальная психологическая работа с игроками клуба. 4. Развитие альтернативных способов предоставления услуг 5. Положительный имидж клуба

Таким образом, для того, чтобы команды МФК «Тюмень» достигали высоких спортивных результатов необходимо:

- осуществление постоянного повышения уровня и квалификации сотрудников клуба и игроков;
- руководство клуба должно оказывать поддержку тренерскому составу;
- проведение индивидуальной психологической работы с игроками клуба;
- введение в штат клуба должности спортивного менеджера.

В случае реализации перечисленных организационных мероприятий, у мини-футбольного клуба «Тюмень» появится больше возможностей подняться выше в турнирной таблице.

Далее проведем количественную оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешнего окружения МФК «Тюмень» (табл. 19), для чего использовалась бальная и ранговая оценки:

- количественная оценка (от 1 до 4 баллов, где 4 – наибольшее соответствие, а 1 – наименьшее);
- ранговая оценка – наименьшее значение – 1, наибольшее – 5.

Результаты SWOT-анализа позволяют выделить основные стратегические направления деятельности клуба, на основе которых можно будет сформировать план мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности МФК «Тюмень»:

1. Качественное улучшение организации коммуникаций с болельщиками.
2. Разработка и внедрение маркетинговых мероприятий, направленных на повышение посещаемости матчей.

Прежде всего, отметим сферы ответственности, которые находятся под непосредственным контролем маркетинговых отделов и служат полем для привлечения болельщиков:

- 1) реализация клубной атрибутики (например, футболки клубных цветов);
- 2) футбольные матчи (билеты, питание, создание ощущения праздника);
- 3) игроки (реклама с участием футболистов, их участие в общественной деятельности);
- 4) спортивные сооружения (экскурсии, аренда спортивных объектов).

Для эффективного развития важно также изучать деятельность популярных футбольных клубов, используя их сильные стороны и избегая слабых с целью повышения собственной конкурентоспособности.

Таблица 19 Количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешнего окружения

Сильные стороны		Номер эксперта								Ср. знач.	Слабые стороны										Ср. знач.
		1		2		3		4			1		2		3		4				
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг			
1	Известность клуба на региональном рынке	5	5	4	5	5	5	5	5	4,9	1	Не достаточно высокие спортивные результаты последние два года	2	3	3	3	3	4	4	4	3,2
2	Ценовая билетная политика	5	5	5	5	4	5	5	5	4,8	2	Недостаточный уровень финансирования	4	5	5	5	3	3	4	5	4,2
3	Квалификация сотрудников клуба	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	Отсутствие продуманной маркетинговой политики	4	5	4	5	4	5	4	4	4,4
4	Наличие стадионов для проведения матчей	4	5	5	4	5	5	5	5	4,7	4	Отсутствие постоянной работы с болельщиками	5	4	4	4	5	5	5	5	4,6
5	Дополнительные услуги	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1	5	Недостаточное количество болельщиков и зрителей	4	5	4	4	5	5	5	5	4,6
Угрозы		Номер эксперта								Ср. знач.	Возможности										Ср. знач.
		1		2		3		4			1		2		3		4				
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг			
1	Сокращение финансирования клуба из-за нестабильности экономики и не достаточно высоких результатов клуба	4	4	5	5	4	5	5	5	4,6	1	Разработка маркетинговой стратегии развития, использование современных инструментов маркетинга футбола	5	5	4	5	5	4	5	5	4,8
2	Рост требований потребителей к качеству предлагаемых услуг	4	4	3	5	2	5	3	5	3,9	2	Поддержка руководством тренерского состава	5	4	4	5	4	4	3	5	4,2
3	Ведущие игроки могут покинуть команду	5	3	4	5	5	4	5	4	4,4	3	Индивидуальная психологическая работа с игроками клуба	4	5	4	5	5	4	4	5	4,5
4	Конкуренция с местными футбольными клубами	4	5	3	4	2	3	3	4	3,5	4	Положительный имидж клуба	4	5	5	4	5	5	5	5	4,7
5	Сокращение числа болельщиков и потребителей услуг	3	4	3	5	5	4	5	4	4,1	5	Развитие альтернативных способов предоставления услуг	4	5	5	5	4	5	5	5	4,1

## **ГЛАВА 4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФК «ТЮМЕНЬ»**

### **4.1 Проект мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности МФК «Тюмень»**

Проведенное исследование показало, что у МФК «Тюмень» есть пул болельщиков, но оценить в денежном выражении, сколько в среднем болельщик приносит прибыли футбольному клубу в год или, хотя бы как часто он посещает спортивные мероприятия, МФК «Тюмень» не может. Однако, помимо основной спортивной деятельности, футбольный клуб, в целях повышения лояльности существующих болельщиков и привлечения новых, заинтересован в предоставлении своим клиентам современного уровня сервиса.

Одной из главных целей коммерческой деятельности футбольного клуба, таким образом, является организация эффективного взаимодействия с болельщиками и спонсорами, а именно:

- сбор максимально полной информации посредством различных опросов;
- продвижение среди болельщиков новых продуктов и услуг;
- развитие различных интерактивных сервисов, предоставление материалов о деятельности клуба, членах футбольной команды и прочее;
- организация маркетинговых мероприятий;
- информирование болельщиков и СМИ о знаковых событиях в работе клуба;
- увеличение продаж билетов и абонементов на матчи (в том числе – через online);
- привлечение спонсоров путем размещения рекламных баннеров и фирменной символики.

Эффективная организация подобной работы без соответствующей системы

управления, становится достаточно трудоемкой и требует большого количества времени и ресурсов.

Поэтому в качестве совершенствования маркетинговой деятельности МФК «Тюмень» предлагается внедрение системы CRM для управления маркетингом и работы с болельщиками.

CRM (Customer Relationship Management) представляет собой комплексную систему управления продажами и клиентской базой. С точки зрения применения к футбольному клубу CRM приобретает смысл системы управления взаимоотношениями с болельщиками.

В современном футбольном клубе CRM-система является центральной коммуникационной системой, все остальные системы служат источниками данных, посредством интеграций с которыми создается единое информационное пространство. В рамках создания такого информационного пространства к CRM-системе чаще всего «подключают» следующие автоматизированные комплексы:

- учетные системы;
- билетные системы;
- сайты;
- личные кабинеты болельщиков;
- интернет-магазины;
- программы лояльности;
- пропускные системы (турникеты, парковки);
- системы электронного документооборота;
- системы службы безопасности;
- периферийное оборудование (фото- /видеокамеры; принтеры; сканеры; устройства для печати пластиковых карт и прочее).

С помощью внедрения CRM-систем решается много бизнес-задач: привлечение, удержание и сохранение клиентского ресурса. Данная процедура начинается со сбора информации и ее систематизирования. Затем происходит

рассылка SMS-оповещений, корреспонденции и прочих привлекающих внимание элементов.

Практика использования CRM в футбольных клубах и школах России имеет уже довольно широкое распространение. Она отвечает не только за учет и рассылку интересующих предложений клиентам, но и имеет некое социальное значение – посредством нее оказывается персонализированное внимание каждому пользователю не только в коммерческом ключе.

Опираясь на положительный опыт использования CRM в футбольных клубах, считаем, что МФК «Тюмень» необходимо внедрение данной системы для обеспечения высокой посещаемости мероприятий и достижения высокого уровня сервиса, соответствующего современным стандартам футбольного мира, а также с целью автоматизации процессов работы с болельщиками клуба с помощью современных средств и технологий.

Специализированное программное обеспечение помнит и поздравляет с днем рождения, проводит опросы и собирает пласты общественных мнений и пожеланий для дальнейшего изучения этого рынка.

Выручка – основной показатель эффективности работы CRM, которая напрямую зависит от спроса и от привлечения клиентов. CRM-системы для футбола работают на увеличение популярности футбольного клуба с помощью различных способов. Например, установленный на территории футбольной школы Wi-Fi настраивается на регистрацию пользователей с внесением их данных. Информация сохраняется и используется в будущем клиентской базой CRM.

Уровень сервиса, который футбольный клуб способен предложить своим клиентам, наиболее очевидно проявляется при оказании дополнительных услуг, таких как: информирование о предстоящих событиях, таргетированные предложения магазина атрибутики, кобрендинговые программы лояльности, единые идентификаторы на всех ресурсах клуба, геймификация в рамках

сообщества и многое другое. Рассмотрим некоторые из них.

Интернет-торговля становится существенной статьей доходов в случае таргетированного подхода к предложениям, т.е. предлагать потенциально интересующие продукты в нужное время, нужным людям.

Программы лояльности позволяют клубу с минимальными затратами обеспечить себе стабильный доход. Схема организации программ лояльности достаточно простая: необходимо заключить спонсорский договор с предприятием любого рода, например, кафе или спортивный магазином, в котором болельщикам-держателям клубных карт будут предоставлять символическую скидку. Процент от этой скидки будет являться спонсорским взносом. Единственное, что требуется от футбольного клуба – периодически организовывать массовые посещения заведений-партнеров.

Кейтеринг – возможность заработать перед матчем и во время его проведения.

Геймификация требует значительных инвестиций на первом этапе, но гарантирует существенный денежный поток при должном уровне поддержки этой схемы. Принцип: на сайте футбольного клуба есть личный кабинет болельщика, где он может создать своего персонажа, игрока или целую команду и заработать виртуальные бонусные баллы, заполняя анкеты, проходя опросы и соревнуясь с другими членами сообщества. К данной схеме можно подключить программу лояльности и объединить счета клубной карты и личного кабинета в игре. Далее болельщикам предоставляется возможность тратить заработанные баллы на виртуальную или реальную атрибутику, кроме того всегда остается возможность докупить виртуальные баллы за реальные деньги. В любом случае, именно клуб решает какой курс реальной валюты к виртуальной в определенный момент времени.

Масштабы автоматизации зависят от требований владельцев и возможностей самого футбольного клуба.

Важным решением на начальном этапе внедрения системы CRM для футбольного клуба является решение по выбору платформы для успешной реализации всех поставленных задач. Следует отметить, что при выборе платформы необходимо руководствоваться горизонтом не менее 5-ти лет.

Важными критериями выбора платформы могут служить:

- инвестиции вендора в платформу;
- наличие сертифицированных интеграторов на рынке;
- наличие готовых отраслевых решений для спортивных клубов;
- наличие специалистов на рынке труда.

На основании информации, размещенной в сети Интернет, было проведено сравнение предлагаемых отраслевых решений CRM для футбольных клубов по определенным критериям (табл. 20).

Таблица 20

#### Сравнение функционала CRM футбольных клубов

Критерий	Microsoft Dynamics CRM	Smarty CRM	SportCRM
Функциональность	высокая	низкая	средняя
Простота и удобство интерфейса	да	да	да
Гибкость настроек	высокая	средняя	средняя
Возможности интеграции	да	да	да
Отчеты и статистика	да	да	да
Дополнение функционала	да	да	да
Настройки прав доступа	да	да	да
Техническая поддержка	да	да	да

На основе проведенного анализа отраслевым решением для МФК «Тюмень» предлагается выбрать Microsoft Dynamics CRM с учетом стандартного набора настроек, отвечающих типовым задачам управления продажами и маркетингом футбольных клубов. Оно предназначено для руководителей СК, коммерческой и маркетинговой службы, PR отделов и пресс-служб.

Архитектура решения Microsoft Dynamics CRM включает:

- управление работой с болельщиками – учет числа болельщиков клуба и сбор статистической информации по ним (Fan relationship management system);
- управление работой со спонсорами и рекламодателями: планирование, проведение и анализ эффективности целевых маркетинговых мероприятий по продвижению услуг клуба;
- управление работой со СМИ;
- управление финансово-хозяйственной деятельностью клуба;
- управление подготовкой спортсменов (управление спортивной школой);
- управление персоналом и контрактами игроков;
- ведение истории взаимоотношений с клиентом;
- учет и прогнозирование потенциальных сделок и продаж;
- ведение широкого номенклатурного перечня услуг и продукции с символикой команды (футболки, шарфы, флаги, кепки, толстовки и т.д.);
- масштабное документирование продаж (работа с прайс-листами, коммерческими предложениями, договорами, счетами);
- продажа спонсорских пакетов различного профиля и наполнения;
- предоставление услуг по бронированию билетов через Интернет;
- контроль работы менеджеров;
- поддержка лояльности болельщиков и спонсоров (обеспечение регулярных и своевременных коммуникаций);
- фиксация и оперативная обработка всех обращений, поступающих от болельщиков и спонсоров.

Для внедрения системы предлагается обратиться к услугам компании «НОРБИТ», основываясь на ее положительном опыте работы с другими футбольными клубами.

Особенности и преимущества решения, предлагаемого «НОРБИТ»:

- масштабируемая архитектура с охватом управления всеми сферами деятельности футбольного клуба;
- индивидуальное наполнение и функционал;
- сокращение итоговой стоимости и финансовых рисков за счет использования готового решения и минимизации доработок системы;
- готовая интеграционная платформа по обеспечению обмена данными с рядом ведущих билетных и пропускных систем.

Внедрение отраслевого решения «НОРБИТ: управление профессиональным спортивным клубом» позволит МФК «Тюмень» получить эффективный инструмент для повышения управляемости и эффективности работы всех структурных подразделений клуба, а именно:

- автоматизация процессов снабжения, финансов, управления персоналом и работы с контрактами игроков;
- повышение лояльности болельщиков клуба и создание надежной системы фан-поддержки;
- значительный рост объемов продаж билетов, абонементов и сувенирной продукции;
- ускорение принятия важных управленческих решений за счет прямого доступа к актуальной информации;
- своевременность закупочных процессов;
- повышение эффективности тренировочного процесса;
- оптимизация, повышение качества планирования и контроль затрат на содержание спортивных объектов и проведение клубных мероприятий;
- реализация системы клубного управления в соответствии с регламентами и требованиями спортивных ассоциаций и лиг;
- формирование прозрачной отчетности для руководства, спонсоров и акционеров клуба;

– улучшение деловой репутации.

Таким образом, внедрение системы позволит футбольному клубу реализовывать новые маркетинговые инициативы, создавать условия для активного участия болельщиков в деятельности клуба, вовлекая в общение, как отдельных любителей футбола, так и различные группировки и движения клубных фанатов.

#### **4.2 Экономическое обоснование проекта мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности МФК «Тюмень»**

Внедрение Microsoft Dynamics CRM потребует определенных инвестиций, которые клуб может получить от спонсоров, если грамотно проведет презентацию проекта. Сведем затраты на внедрение CRM-проекта для МФК «Тюмень» в таблицу 21.

Таблица 21

##### **Затраты на внедрение Microsoft Dynamics CRM**

Наименование	Цена, руб.	Кол-во	Стоимость, руб.
Первоначальное обследование и разработка Технического Проекта на внедрение	100000	1	100000
Реинжиниринг и проектирование новых бизнес-процессов и документооборота	150000	1	150000
Лицензии для персонала коммерческой службы	20000 – проф. 2500 – std.	3- проф+7- std <sup>1</sup>	77500
Дополнительные лицензии для поддерживающих структур (бухгалтерия, IT, закупки и пр.)	16000 – проф. 1900 – std.	5- проф+5- std	89500
Интеграция с существующими данными (1С, Excel и пр.)	70000	1	70000
Настройка системы	30000	1	30000
Обучение и поддержка	100000	1	100000
Итого			617000

Таким образом, общая стоимость CRM-проекта для МФК «Тюмень»

<sup>1</sup>Профессиональные (полные) рабочие места, плюс стандартные места сотрудников по текущей работе

составит 617 тыс. руб. при нормальной реализации CRM-проекта в течение 7-8 месяцев.

Как уже говорилось во втором разделе исследования, деятельность МФК «Тюмень» основывается на бюджетном финансировании и спонсорских взносах, поэтому вопрос самоокупаемости внедрения, фактически не стоит. Однако, существует новая тенденция, которая диктует клубу необходимость ставить перед собой задачи организовать новые денежные потоки и демонстрировать спонсорам хотя бы минимальный заработок.

Поэтому, рассчитаем эффективность внедрения системы CRM для МФК «Тюмень».

Основываясь на исследованиях консалтинговой компании Capterra, которой был проведен опрос 500 компаний с целью определения действительной эффективности системы CRM, который показал, что уровень прибыли от продаж в среднем увеличивается на 29%, продуктивность менеджеров – на 37%, а удовлетворенность клиентов – на 31% [34].

Примем, что в результате внедрения проекта уровень прибыли от продаж футбольного клуба вырастет на 25%.

Рассчитаем экономический эффект предложенного мероприятия.

Прогнозируемый прирост прибыли от продаж составит:

$P = 2582 \times 0,25 = 645,5$  тыс. руб., т.е. прогнозируемая прибыль от продаж составит в результате внедрения CRM системы  $2582 + 645,5 = 3227,5$  тыс. руб.

Принимая уровень рентабельности продаж 2017 г.  $P_{пр} = 2,5\%$ , найдем предполагаемый прирост выручки  $B = 104676 \times 2,5 / 100 = 2616,9$  тыс. руб.

Расходы на внедрение системы отнесем на себестоимость, получим:

$C = 102094 + 617 = 102711$  тыс. руб.

Для оценки эффекта необходимо рассчитать разницу между приростом прибыли и дополнительными текущими и капитальными затратами.

Эффект данного мероприятия составит:

$\text{Э} = \Pi - \text{З} = 3227,5 - 617 \text{ тыс. руб.} = 2610,5 \text{ тыс.руб. в год.}$

Эффективность мероприятия определяется по формуле:

$\text{Ээ} = \text{Э} / \text{З} = 2610,5 / 617 = 4,2.$

Полученный коэффициент больше единицы, следовательно, проект экономически целесообразен.

Изменение основных экономических показателей футбольного клуба после внедрения программы индивидуальной карьеры приведено в таблице 22.

Таблица 22

Изменение основных экономических показателей после внедрения системы CRM в деятельность МФК «Тюмень»

Наименование показателя	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Динамика	
			тыс. руб.	%
Выручка, тыс. руб.	104 676	107 293	2616,9	102,5
Себестоимость продаж, тыс. руб.	102 094	102 711	617	100,6
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2 582	4 582	2 000	177,5
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2 582	3 228	645,5	125,0
Прочие доходы, тыс. руб.	9 000	9 000	0	100,0
Прочие расходы, тыс. руб.	6 560	6 560	0	100,0
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	5 022	5 668	646	112,9
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	1 363	1 530	167	112,3
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	3 659	4 137	478	113,1

Как показывают полученные данные, в результате внедрения в деятельность МФК «Тюмень» системы CRM, произойдет общий рост выручки на 2,5%, валовой прибыли на 77,5%, чистой прибыли – на 13,1%.

В результате внедрения CRM-системы в футбольный клуб будет получено:

- консолидированная и структурированная база болельщиков и партнеров клуба;
- настроенные процессы продаж VIP и корпоративных билетов;
- интеграция учетных, билетных и турникетных систем;
- функциональное управление программами лояльности;
- настроенные функции управления ресурсами клуба и стадиона, в том

числе стюардами и служебными помещениями;

- развитие партнерской сети;
- автоматизация процессов управления размещением;
- организация контакт-центра для поддержки болельщиков.

Таким образом, внедрение CRM-системы позволит МФК «Тюмень» активизировать свою маркетинговую деятельность, а для эффективной работы, МФК должен постоянно развивать внутренние процессы клуба, в противном случае МФК «Тюмень» не сможет получить продукт таким, каким его хочет видеть болельщик. CRM-система позволит максимально приблизить МФК «Тюмень» к этому продукту.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Основой маркетинговой деятельности являются исследования рыночной среды, разработка товара, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса, а ее цели маркетинговой деятельности касаются в основном процесса производства и распределения товаров и услуг, т.е. маркетинговая деятельность ориентирована на продукт или услугу.

Современные технологические решения меняют способы воздействия на потенциального потребителя. Существенно выигрывают в этом отношении инструменты цифрового маркетинга, ориентированного на потребителя, способного не только собирать точную и объективную информацию о целевой аудитории, но и прослеживать результаты продвижения бренда или продукта. Следовательно, участники рынка, должны предугадывать тенденции и действовать на опережение уже сегодня, чтобы оставаться актуальными завтра. Маркетологи также должны повышать свой профессионализм, если они хотят оставаться конкурентоспособными в борьбе за внимание аудитории.

Как показал анализ финансовых результатов деятельности МФК «Тюмень», в 2017 г. у футбольного клуба вырос объем себестоимости, и снизилась выручка, что привело к снижению чистой прибыли. Следовательно, деятельность клуба является успешной и достаточно эффективной, однако снижение финансовых результатов говорит о необходимости ее совершенствования.

Конкурентная среда футбольного клуба, с одной стороны, не отличается высокой напряженностью, однако вопросы привлечения зрителей на матчи решаются не достаточно эффективно, что говорит о необходимости изучения рынка и новейших тенденций и активной работы над новыми проектами.

Внешняя среда содержит определенные возможности для развития МФК «Тюмень»: дальнейшее развитие программы государственной поддержки; перспективы роста рынка; формирование у населения положительного отношения к занятиям спортом.

Результаты SWOT-анализа позволили выделить основные стратегические направления деятельности клуба: качественное улучшение организации коммуникаций с болельщиками, разработка и внедрение маркетинговых мероприятий, направленных на повышение посещаемости матчей.

Помимо основной спортивной деятельности, футбольный клуб, в целях повышения лояльности существующих болельщиков и привлечения новых, заинтересован в предоставлении своим клиентам современного уровня сервиса.

Одной из главных целей коммерческой деятельности футбольного клуба, таким образом, является организация эффективного взаимодействия с болельщиками и спонсорами. Поэтому в качестве совершенствования маркетинговой деятельности МФК «Тюмень» предлагается внедрение системы CRM для управления маркетингом и работы с болельщиками.

Внедрение системы позволит футбольному клубу реализовывать новые маркетинговые инициативы, создавать условия для активного участия болельщиков в деятельности клуба, вовлекая в общение, как отдельных любителей футбола, так и различные группировки и движения клубных фанатов.

В результате внедрения в деятельность МФК «Тюмень» системы CRM, произойдет общий рост выручки на 2,5%, валовой прибыли на 77,5%, чистой прибыли – на 13,1%.

## **Выводы.**

1. В результате определения понятия и сущности маркетинговой деятельности, был сделан вывод, что маркетинговая деятельность представляет собой комплексную систему управления организацией, которая предусматривает приоритетное использование маркетинговых принципов и инструментов в ее деятельности. Концепция управления маркетингом предусматривает повышение эффективности деятельности организации на основе информационного обеспечения о потребительском спросе и его изменении.

2. Изучение современных инструментов осуществления маркетинговой деятельности показало, что они весьма разнообразны, причем в настоящее время высокую популярность имеет инструментарий цифрового маркетинга, который содержит как более известные базовые, так и продвинутое средства. Для лучшей эффективности необходимо использовать несколько инструментов, так как в этом случае охватывается максимально возможная аудитория. Некоторые цифровые инструменты можно использовать в офлайне.

3. Рассмотрение методов оценки эффективности маркетинговой деятельности позволяет сделать вывод, что организационно-экономическая характеристика деятельности МФК «Тюмень» показала, что клуб имеет рационально выстроенную линейно-функциональную организационную структуру. Анализ показал снижение финансовой результативности деятельности клуба, что требует принятия необходимых мер, направленных на рост прибыли.

4. Проведенный анализ внешней и внутренней среды МФК «Тюмень» показал, а также изучение организации маркетинговой деятельности МФК «Тюмень» позволило выбрать направление дальнейшего развития клуба, которое заключается в качественном улучшении организации коммуникаций с болельщиками, разработке и внедрении маркетинговых мероприятий, направленных на повышение посещаемости матчей.

5. Были обоснованы мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности МФК «Тюмень», состоящие в необходимости внедрения системы

CRM для управления маркетингом и работы с болельщиками клуба.

6. Было проведено экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности МФК «Тюмень», на основании которого сделан вывод о целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий, так как произойдет рост показателей прибыли клуба.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.:
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч.:
3. Распоряжение Администрации города Тюмени от 5 ноября 2014 года № 822-рк «Об утверждении муниципальной программы «Развитие физической культуры и спорта в городе Тюмени на 2015 - 2022 годы» (с изменениями на 24 декабря 2018 года). – URL: <http://docs.cntd.ru/document/441523305>
4. Аакер Д. Маркетинговые исследования. 8-е издание. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2015. – 848 с.
5. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева. – М., 2016. – 345 с.
6. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. / Ковалев В. В., Волкова О. Н. – М. : ТК Велби, 2016. – 317 с.
7. Аникеев С. Методика разработки плана маркетинга. – М., Экономика, 2015. – 418 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер Ком, 2017. – 416 с.
9. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник. /Багиев Г.Л., В.М. Тарасевич, Х. Анн/ под общ. ред. д.э.н, профессора Багиева Г.Л. – М.: Экономика, 2016. – 509 с.
10. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: учеб. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 256 с.
11. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 288 с.
12. Березин, И. С. Маркетинговый анализ и рыночная стратегия. – М. 2017.
13. Блаттберг Р., Неслин С. Увеличение объемов продаж. Методы и стратегии. Перевод с англ. – М.: Дело, 2018. - 214 с.
14. Божук С. Г. Маркетинг: Учебник для вузов. 4-е изд. Стандарт третьего

поколения / под ред. С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик, Т.Д. Масловой, Н.К. Розовой. – СПб.: 2015. – 448 с.

15. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом./ Болт Г.Дж., Крутикова Ф.А. – М.: Экономика, 2015. – 462 с.

16. Букерель Ф. Изучение рынков / Академия рынка: Маркетинг / Пер. с франц. - М.: Экономика, 2016. – 350 с.

17. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А.Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 160 с.

18. Виханский О. С. Стратегическое управление / О.С.Виханский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2015. – 528 с.

19. Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования : учебник для магистров / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. — М. : Издательство Юрайт, 2015. - 540 с.

20. Герасименко В.В. Основы маркетинга / В.В. Герасименко. – М.: ТЕИС, 2015. – 502 с.

21. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник. – 2–е изд., перераб. и доп. / Е.П. Голубков. – М.:Финпресс, 2015. – 688 с.

22. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2015. – 544 с.

23. Гурков И. Б. Условия устойчивого развития фирмы / И. Б. Гурков // Экономическая наука современной России. – 2016. – №3 (54). – С. 100-113.

24. Гуськов Ю. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 192 с.

25. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2017. – 483 с.

26. Долбунов А. А. Маркетинговая концепция управления предприятием / А.А.Долбунов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – №2. – С.25-37.

27. Ефимова С.А. Управление сбытом, или как увеличить объем продаж. – М.: Альфа–Пресс, 2017. – 208 с.
28. Жуков А. Логика строения бренда [В Интернете] // Агентство креативных коммуникаций YellowDog. – 16 Апрель 2016 г. – [http://yellowdog.ru/blog/i/logoka\\_stroeniya\\_brenda/](http://yellowdog.ru/blog/i/logoka_stroeniya_brenda/)
29. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П.В.Забелин, Н.К.Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015. – 451 с.
30. Записки маркетолога. Сторителлинг. URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_s/storytelling](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/storytelling)
31. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие для вузов/ Зуб А.Т. – М.: Аспект Пресс, 2017. – 314 с.
32. Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры / под. Общ. ред. С.В. Карповой. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 457 с.
33. Каргаполова, М.Г. Стимулирование сбыта // Управление продажами. – 2015. – № 6. – С. 26-33.
34. Консалтинговая компания Capterra / [сайт] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.capterra.com/search/resource?search=CRM>
35. Котлер Ф. (Гари Армстронг, Вероника Вонг, Джон Сондерс) - Основы маркетинга, 5-е европейское издание. ИД Вильямс 2014 – 496 с.
36. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. /Котлер Ф./ под ред. д.э.н О.Третьяк, Ю. Каптуревского, пер. с англ. М.Бугаева, Е. Бугаева, А. Вихрова, С. Жильцова и др. – СПб.: Питер Ком, 2017. – 419 с.
37. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2017.
38. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент, 12-е изд., Питер, 2012 – 816 с.
39. Кузякин А.Г. Реклама и PR : Учебное пособие / Кузякин А.П. – М.: Проспект, 2016. – 372 с.

40. Ландреви Ж., Леви Ж., Линдон Д. Библия современного маркетинга. Меркатор, Международный центр финансово-экономического развития", 2007 – 1176 с.
41. Лидовская О.П. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. Готовые маркетинговые решения. – СПб.: Питер-Юг, 2016. – 144 с.
42. Липсиц И.В., Дымшиц М.Н. Основы маркетинга: учебник / И.В. Липсиц., М.Н. Дымшиц. – М.: Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.
43. Малхотра Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 4-е издание.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2017. – 1200 с.
44. Маркетинг / Под ред. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 412 с.
45. Маркетинг в деятельности предприятия / под ред. Завьялова П.С., Демидова В.Е. – М.: Внешиздат, 2015. – 382 с.
46. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник / под. Ред. И.И. Скоробогатых, Д.М. Ефимовой. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017.
47. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров / Д.В. Тюрин. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 342 с.
48. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров/ Д. В. Тюрин — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 342 с.
49. Маслова Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Л. Божук, Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2015. – 386 с.
50. Международный маркетинг: учебник и практикум для бакалавров и магистратуры / под ред. А.Л. Абаева, В.А. Алексунина. – М.: Издательство Юрайт, 2016, 2018 – 362 с.
51. Моисеева Н.К., Быков И.А., Клевлин А.И. Управление продажами в условиях конкуренции (от маркетинга к логистике). – М.: Омега-Л, 2015. – 358с.
52. Негашев Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка / Е.В. Негашев – М.: Высшая Школа, 2017. – 426 с.

53. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: Учебник / Ноздрева Р.Б., Гречков В.Ю., Крючкова Г.Д., Соловьева М.И. – М.: Эксмо, 2016. – 402 с.
54. Огородникова, В.Н. Особенности расчета эффективности сбытовой деятельности предприятия / В.Н. Огородникова. М.: Омега-Л, 2015. – 476 с.
55. Официальный сайт Тюменьстат. - URL: [http://tumstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tumstat/ru/statistics/tumStat/standards\\_of\\_life/](http://tumstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tumstat/ru/statistics/tumStat/standards_of_life/)
56. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – М., 2016. – 282 с.
57. Рожков И.Я. Международное рекламное дело / Рожков И.Я.– М.: Издательское объединение ЮНИТИ «Банки и биржи», 2015. – 490 с.
58. Романов А.Н. Маркетинг: Учебник / Романов А.Н., Кормагов Ю.Ю., Красильников С.А. и др./ под ред. Романова А.Н. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 312 с.
59. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий/ Савицкая Г.В. – М.: Инфра-М, 2017. – 386 с.
60. Свиридова А. В. Синтез технологии мультипликации и цифрового фото для создания мультимедийного продукта в рамках технологии сторителлинга // Международный научный журнал «Символ науки», № 11-3/2016. – С. 223.
61. Синяева, И.М. Маркетинг: теория и практика: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / И.М.Синяева, О.Н.Романенкова. - М.: Юрайт, 2014. - 652 с.
62. Соловьев Б.А., Мешков А.А., Мусатов Б.В. Маркетинг. Учебник. М.: ИнфраМ, 2014 – 383 с.
63. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент /под ред. Божу С.Г. – СПб.: Нева, 2016. – 419 с.
64. Уиллер А. Индивидуальность бренда. Руководство по созданию, продвижению и поддержке сильных брендов / А. Уиллер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 235 с.
65. Уткин Э.А. Маркетинг / под ред. проф. Уткина Э.А. – М.: Эксмо, 2016.

– 292 с.

66. Федосеев В.В. Экономико-математические модели в маркетинге: учебное пособие для студентов вузов / Стаханов В.Н.Иванин Е.К.. – М.:ПРИОР, 2015. – 406 с.

67. Чикатуева Л.А. Маркетинг / Чикатуева Л.А., Третьякова Н.В. / под ред. д.э.н. проф. Федько В.П. – Росто-на-Дону: Феникс, 2015. – 392 с.

68. Шульц Д. Брендология. Правда и вымыслы о брендинге / Дон Е. Шульц. Хейди Ф. Шульц; пер. с англ. В.В.Волкова. – М.: РИПОЛ классик, 2016. – 256 с.

69. Bryan A. The new digital storytelling . - California, US: Praeger , 2011. - С. 12.

70. Sadowsky J. Storytelling: Socialise The Story // Admap. - 2011. - №10. - С. 25-27.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2016 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	0	340
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	8 944	2 698
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	12 078	13 018
Итого по разделу II	1200	21 022	16 056
<b>БАЛАНС</b>	1600	21 022	16 056
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	19 482	15 797
Итого по разделу III	1300	19 482	15 797
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Кредиторская задолженность	1520	1 540	259
Итого по разделу V	1500	1 540	259
<b>БАЛАНС</b>	1700	21 022	16 056

### Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2017 год	За 2016 год
Выручка	2110	104 676	118 801
Себестоимость продаж	2120	(102 094)	(94 968)
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 582	23 833
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 582	23 833
Прочие доходы	2340	9 000	0
Прочие расходы	2350	(6 560)	(8 015)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	5 022	15 818
Текущий налог на прибыль	2410	(1 363)	(6)
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	3 659	15 812

АНКЕТА БОЛЕЛЬЩИКА «МФК-Тюмень»

Приглашаем Вас принять участие в исследовании и уделить немного времени для ответов на вопросы анкеты. Ваше личное мнение очень интересно и важно для нас.

Правило заполнения анкеты

Прочитав вопрос, выберите из предлагаемого перечня ответов те, которые соответствуют Вашему мнению, и поставьте галочку или звездочку напротив выбранного вами ответа. Или запишите свой вариант ответа в соответствующей графе.

Возраст: \_\_\_\_\_

**1. Пол**

- 1) муж;
- 2) жен;

**2. Образование**

- 1) высшее;
- 2) среднее;
- 3) закончил только школу.

**3. Семейное положение**

- 1) женат, замужем;
- 2) разведен(а);
- 3) не состою в браке.

**4.**

детей \_\_\_\_\_ количество \_\_\_\_\_  
возраст \_\_\_\_\_

**5. Политические взгляды** \_\_\_\_\_

**6. В какой мере вас интересует мини-футбол, спортивные состязания?**

- 1) совершенно не интересует;
- 2) мало интересует;
- 3) в какой-то мере интересует;
- 4) во многом интересует;
- 5) чрезвычайно интересует;
- 6) затрудняюсь ответить.

**7. Как часто вы смотрите матчи «МФК-Тюмень»?**

- 1) Смотрю все игры
- 2) Посещаю все домашние игры
- 3) Несколько раз в месяц
- 4) Один раз в месяц
- 5) Несколько раз в год

**8. Каким источником информации об «МФК – Тюмень» вы пользуетесь?**

- 1) Интернет
- 2) Телепередача
- 3) Газета
- 4) Радио

**9. Что вас привлекает в спортивных соревнованиях по мини-футболу?**

- 1) Соревновательная борьба
- 2) Любимый вид спорта
- 3) Развлекательная шоу-программа
- 4) Спортивные звезды
- 5) Сувенирная продукция

**10. Что Вас не устраивает в организации и проведении спортивных соревнованиях по мини-футболу?**

- 1) Неудобное время проведения игр
- 2) Высокая цена билета
- 3) Мало информации о предстоящих играх, результатах
- 4) Не хватает зрелищности
- 5) Свой вариант ответа \_\_\_\_\_

**11. Что бы Вы хотели изменить или добавить в структуру проведения и организации спортивных соревнований по мини-футболу?**

- 1) Рассылка информации сотовым оператором об предстоящих матчах, забитых голах, сообщения о результатах матчей и т.п.
- 2) Вступить в фан-клуб и посещать клубные мероприятия
- 3) Подписаться на клубный журнал или газету, рассказывающую о жизни команды
- 4) Разыгрывать призы среди зрителей
- 5) Свой вариант ответа \_\_\_\_\_