

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Курс лекций

Талай В.А.

РЕПОЗИТОРИЙ ВГУ

УДК 338.467.6
ББК 65.497.5
Т16

Автор: кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории и методики физической культуры и спорта **В.А. Талай**

Рецензенты: кандидат педагогических наук, доцент кафедры спортивных игр и гимнастики **В.Г. Шпак**

Научный редактор: заведующий кафедрой теории и методики физической культуры и спорта доцент **Г.Б. Шацкий**

Курс лекций написан в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта. Основное внимание уделено рассмотрению менеджмента как вида деятельности и системы управления, разработке решений, функциям менеджмента и формам его организации, проблемам взаимодействия людей в организации, развитию менеджмента в прошлом и настоящем. Рассматриваются также вопросы организации маркетинговой деятельности. Описываются концепции маркетинга, поведения покупателей и потребителей, политика продвижения и распределения товара, составляющие комплекса маркетинга, ценовая и товарная политика фирмы.

Курс лекций послужит хорошей основой для изучения специального курса «Спортивный менеджмент и маркетинг»

Для студентов вузов, учащихся средних специальных учебных заведений, специалистов.

УДК 338.467.6
ББК 65.497.5

© УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2006

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1: Основы менеджмента физической культуры и спорта	5
Тема 2: Физкультурно-спортивная организация как объект управления	16
Тема 3: Система управленческих технологий.....	22
Тема 4: Формы и виды предпринимательства	32
Тема 5: Прогнозирование, планирование и контроль в организациях.....	43
Тема 6: Коммуникации в спортивной организации.....	53
Тема 7: Мотивация трудовой деятельности	64
Тема 8: Руководитель и его роль в управленческой деятельности	71
Тема 9: Концепции маркетинга и их особенности.....	83
Тема 10: Логика маркетинга	90
Тема 11: Потребители физкультурно-спортивных товаров и услуг и их характеристика	100
Тема 12: Маркетинг товаров и услуг в сфере физической культуры	108
Тема 13: Рынок товаров и услуг и его сегментация	117
Тема 14: Распределение товара на рынок и особенности конкурентной борьбы	126
Тема 15: Ценообразование, формирование спроса и стимулирование сбыта	136
Литература.....	152

ВВЕДЕНИЕ

Преобразования, происходящие в настоящее время во всех областях общественной жизни и социальной практики, предъявляют принципиально новые требования к подготовке специалистов любого профиля, в том числе в области физической культуры, спорта и туризма.

Это связано с необходимостью применения в практической работе современных управленческих технологий, так как вся деятельность, осуществляемая в сфере спорта и физической культуры, является деятельностью управленческой как по форме, так и по содержанию. Естественно поэтому, выпускники физкультурных вузов должны хорошо знать основы современного менеджмента – науки об управлении организациями любого типа, в том числе физкультурно-спортивными, технологическими процессами и людьми, работающими в них.

Изучив менеджмент, специалист обретает умение организовывать на научной основе свой труд, способность ставить цели и формировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, организовывать работу исполнителей и самому работать в коллективе, находить и принимать решения в условиях противоречивых требований.

Современные представления об управленческих технологиях связаны не только с производством качественных товаров и услуг в сфере физической культуры и спорта, но и с необходимостью их продвижения на рынок и эффективной реализацией. Это предполагает знание основ маркетинга – науки, изучающей и описывающей основные закономерности продвижения и реализации товаров и услуг в условиях рыночной экономики и высокой конкуренции.

Знание основ современного менеджмента и маркетинга и умение применять на практике основные положения, являются необходимым условием эффективной работы спортивных организаций, подготовки спортсменов высокого класса, привлечения людей к занятиям физической культурой, повышения их активности в физкультурно-спортивной деятельности.

Курс «Спортивный менеджмент и маркетинг» призван сформировать у студентов физкультурных вузов новый взгляд на производство и реализацию товаров и услуг, производимых в сфере спорта и дать им базовые знания этих наук с учетом специфики сферы деятельности.

Тема 1: Основы менеджмента физической культуры и спорта

Определение понятия менеджмент, цель менеджмента. Общие понятия об управлении. Характерные черты менеджмента. Актуальные проблемы управления физической культурой, спортом в современных социально-экономических условиях. Менеджмент как наука об управлении организацией. Менеджмент как система. направления менеджмента.

Изначально в Англии слово «Менеджмент» означало искусство верховой езды, а «менеджер» - искусный наездник. В русском переводе термин «Менеджмент» является аналогом понятия «управления», что не в полной мере соответствует действительности, хотя и отражает общую суть обоих понятий. Смысл слова «управления» значительно шире, так как оно употребляется применительно к различным сферам человеческой деятельности. Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, корпорации, действующих в рыночных условиях.

Под управлением при этом понимается воздействие руководителя на свой объект, направленное на достижение цели. Особенно сложным управление организацией становится в условиях рыночной системы, построенной на экономической свободе, частной собственности и обеспечении прав граждан. Управление организацией в условиях рыночной экономики получило название менеджмент.

Отличие менеджмента от управления заключается в совершенно новой цели деятельности и в методах достижения этой цели. Цель управления организацией при плановой экономике – выполнение формального плана.

Цель менеджмента – наиболее полное удовлетворение постоянно учитываемых реальных потребностей человека через рыночный механизм спроса, предложения и прибыли. Метод достижения цели управления организацией при плановой экономике – административное регулирование, базирующиеся на командной давлении. Метод достижения цели менеджера – создание экономической заинтересованности работника в результатах его труда. Менеджмент представляет новый для нашей страны тип управляющего.

Эффективный менеджмент предполагает хозяйственную самостоятельность организаций, обеспечивающую свободу принятия управленческих решений теми, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности организации и ее подразделений, а также необходимость использование современной информационной базы и компьютерной техники при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Главные факторы рыночной экономики – формы собственности, системы свободного ценообразования, конкуренцией, правом свободного выбора как дел спортивного предпринимателя, так и для потребителей услуг, зависимости от доходов предпринимателя и ситуации на рынке физической культуры и спорта.

Характерные черты менеджмента

Во-первых, менеджмент представляет особый вид деятельности, присущий рыночной экономики. При этом следует понимать профессиональное управление, элементами которого являются всесторонний анализ и учет конкретных условий функционирования предприятия, разработка, реализация и управления нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития предприятия и т.д.

Во-вторых, менеджмент основывается на экономических методах управления, которые ориентированы на получение экономической выгоды или социального эффекта.

В-третьих, управление предприятием направлено на достижение эффективной организации труда, постоянное повышение производительности труда и качество продукции или услуг, которые являются главными элементами конкурентных преимуществ предприятия, определяющими его позицию на рынке.

В-четвертых, менеджмент – это система гибкого управления, позволяющая предприятию своевременно перестраивать свою деятельность, реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальные факторы развития.

В-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей, умение работать с ними для достижения целей организации, используя наиболее подходящие для конкретных условий стили и методы руководства.

Современный менеджмент отличает гуманизация управленческой деятельности, которая выражается в направленности работы на повышение благосостояния персонала предприятия.

Сущность современного менеджмента составляет управление организацией в условиях рынка с учетом использования методов и механизмов хозяйствования, характерные для рыночной экономики.

Прежде всего это проявляется в направленности деятельности организации по удовлетворению общественной потребности и спроса рынка на обеспечение требований конкретных потребителей. На разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы и обеспечат получение желаемой прибыли. Особенностью менеджмента, определяющей его содержание, является постоянная адаптация деятельности организации и управления к внешней среде, включая корректировку целей и программ в зависимости от конъюнктуры рынка и изменений социально-экономической среды. Важной со-

ставляющей менеджмента, отражающей его сущность, является также его направленность на постоянное повышение эффективности производства за счет получения лучших результатов с наименьшими затратами.

Содержание менеджмента можно рассматривать в различных аспектах. В сфере внутрифирменного управления менеджмент принято рассматривать:

- как науку и практику управления;
- как организацию управления предприятием;
- как процесс принятия управленческих решений.

Менеджмент – это система рациональной организации управления производственной деятельностью, направленная на эффективное достижение запланированных результатов. Аналогичной точки зрения придерживаются и специалисты по управлению в физической культуре и спорта.

Спортивный менеджмент – это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях.

Понятие «управление» применительно к физической культуре и спорту как к отрасли. Управления возникнув фактически как управление производством, все больше внимания уделяет человеческому фактору – управлению людьми, иными словами – управлению в сфере социальной жизни. Поэтому все большее значение придается менеджменту как одному из специфических видов управления в рамках физкультурно-спортивной организации.

Управление в широком смысле слова реализуется в рамках биосоциальных и технических систем и обеспечивает их сохранение и нормальное функционирование. Между управлением в социальных системах, с одной стороны и управлением в биологических и технических системах с другой стороны имеются существенные различия. Социальное управление – это управление людьми. Оно может осуществляться на уровне государства и общества, так и на уровне определенной группы людей. Его основная цель состоит в упорядочивании действий людей.

В физической культуре и спорте правомерно употреблять понятие «управление применительно ко всем названным сферам:

1. Спортсмен осуществляет воздействие на объекты неживой природы, управляя автомобилем, санями, яхтой и т.д.
2. Воздействие на объекты живой природы, управляя различными животными. Однако воздействие на объекты живой природы в физической культуре и спорте, включает специфическое влияние и на организм самого спортсмена. Выступающего в качестве как биосоциального, так и социобиологического объекта. Данная ситуация нашла отражение в понятии «управление подготовкой

спортсмена», которое трактуется как оптимизация поведения спортсмена. Включает следующие операции: прогнозирование результатов, моделирование параметров соревнований деятельности, уровня подготовленности и развитие функциональных систем организма, программирование тренировочного процесса, комплексный контроль за уровнем подготовленности, внесение коррекций в систему подготовки.

Управление в общем виде рассматривается как функция организованных систем различной природы (технических, биологических, социальных), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, режима деятельности, реализацию их программ и целей. Такое понятие «управление» позволяет выделить его важнейшую особенность в том, что она используется для управленческой деятельности человека в различных сферах – неживой и живой природе и социальной жизни.

Основными видами физкультурно-спортивных услуг являются:

- Организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом (урочные занятия, акции, спортивные клубы);
- Спортивные зрелища (соревнования, праздники и т.д.);
- Разработка методик, методических комплексов оздоровительной направленности программ подготовки спортсменов.

Особенности функционирования физической культуры и спорта в рыночных условиях:

- Преобразование физической культуры и спорта в сферу услуг, как совокупность социально-педагогической форм деятельности, осуществляемых в целях физического воспитания населения;
- Децентрализация управления отраслью физической культуры и спорта;
- Многообразие организационно-правовых форм физкультурных и спортивных организаций;
- Правовое закрепление официального статуса профессионального спорта;
- Возрастающее экономическое значение физической культуры и спорта;
- Возникновение конкуренции физкультурных и спортивных организаций и свободное ценообразование на услуги физической культуры и спорта.

В рыночных условиях возрастает роль физической культуры и спорта в самоутверждении и самореализации личности как важнейшей социальной ценности, в удовлетворении потребностей людей в физическом совершенствовании, в рациональном использовании свободного времени.

Физическая культура и спорт относится к сфере социальной жизни, представляя собой элемент нематериального производства.

В настоящее время в сфере физкультурно-спортивного движения господствует концепция приоритета личности, личных потребностей, интересов и вкусов человека и их первоочередного удовлетворения общественной системой производства (с учетом необходимости прибыли).

Это предполагает социально-экономический подход к развитию и осуществлению управления, признает рынок и относительно свободные экономические условия удовлетворения потребностей потребителя, покупателя. Справедливо полагая, что работник, производитель, в свою очередь, также выступает в роли активного потребителя с расширением рыночных отношений и соответствующих коммуникативных связей. Утрачивается информационно-экономический характер управления, а в сфере управленческого регулирования взаимодействия производителя, посредника и потребителя ведущую роль приобретает социально-гуманитарный подход, учитывающий потребности и интересы каждого участника рыночных взаимоотношений. В соответствии с такими подходами рассматриваются вопросы менеджмента физической культуры и спорта.

Менеджмент как наука об управлении организацией

Менеджмент как наука исторически сложился в ответ на потребности крупного бизнеса в виде системы научных знаний об управлении в коммерческих организациях. В настоящее время понятия «менеджмента» распространены на общественные организации и всю социальную сферу.

Научную основу менеджмента составляет вся сумма знаний об управлении, в виде различных концепций и теорий, основным содержанием которых являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Основные усилия менеджмента как науки направлены на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным.

Упорядочение знаний о менеджменте позволит квалифицированно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и, следовательно, определить стратегию и тактику деятельности организации.

Менеджмент организации действует в следующих сферах:

1. управление человеческими ресурсами или персоналом.

2. идеологическая активность, определяя и реализуя миссию, политику, цели и стратегию фирмы.
3. рыночная эффективность, обеспечивая качественное удовлетворение спроса клиента и эффективное взаимодействие с другими субъектами.
4. управление ресурсами, эффективно используя и развивая их.
5. организационное управление, постоянно развивая и адаптируя организацию к скорости изменения внешней и внутренней среды.

Под организацией понимается объединение людей, имеющих одну или более общих целей. Это означает, что члены организации согласны отказаться от личных целей или превратить их в цели организации.

Предприятие – это организация, занимающаяся предпринимательской деятельностью. Коммерческая организация – это организация, которая извлекает прибыль и распределяет среди участников. Эти понятия синонимы.

Менеджмент обеспечивает существование, функционирование и развитие организации.

Система – это нечто целое, состоящее из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, взаимодействие которых порождает новые качества.

Система менеджмента - это система, в которой реализуются функции менеджмента: планирование; организация; руководство; координация; контроль.

Любая система имеет две основные характеристики:

1. Целостность: система представляет собой совокупность конкретных, с присущими только им свойствами и характером взаимосвязи, частей.
2. Делимость: система состоит из подсистем, которые также обладают системными свойствами.

Основными подсистемами являются:

1. Социальные – включают персонал, организованный в группы.
2. экономические - представляют разновидность социальной подсистемы. Ее элементы являются структурными подразделениями и работники предприятия – собственники имущества.
3. технико-технологические – включают три основных элемента: исходный материал (сырье), средство переработки (машины), технологию (способ переработки).
4. организационные - представляют систему правил, процедур методов, обеспечивающих рациональное и эффективное сочетание субъекта и объекта.
5. информационные – это подсистемы коммуникации.

Модель системы менеджмента представлена в виде взаимодействия двух элементов. Первым элементов является объект менеджмента или

управляемая часть системы. В качестве второго элемента выступает субъект менеджмента или управляющая часть системы. В зависимости от конкретной ситуации субъект управления может рассматриваться и как объект управления по отношению к вышестоящему звену системы (например, завуч является субъектом по отношению к учителю, и объектом управления по отношению к директору).

Взаимодействие объекта и субъекта управления характеризуется как процесс, имеющий определенные ограничения и осуществляемый в соответствии с определенной целью.

Направления менеджмента

I. Рационалистическое направление

▪ Школа научного управления (1885-1920).

Основоположником научного менеджмента считают американского ученого Ф. Тэйлора. Он впервые поставил задачу усовершенствовать существующие методы управления, применяя научный подход. Тэйлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность. Вклад школы научного управления прежде всего определяется тем, что она положила начало научному подходу к организации труда и определила необходимость отделения управленческого труда от труда рабочих. Основные положения которой сводились к следующему:

1. создание научного фундамента вместо старых практически сложившихся методов работы и исследование каждого ее элемента.
2. отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и обучение.
3. сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно-обоснованной системы организации труда.
4. равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.
5. использование прогрессивной системы оплаты труда для стимулирования большей производительности.

Сторонники научного управления читали, что работа по управлению – это определенная специальность, и что организация выиграет, если каждый будет заниматься своим делом.

▪ Школа административного управления (1920-1950).

Разработка общих проблем и принципов управления организаций связана с именем Анри Файолем (1841-1925). Главный вклад школы состоит в том, что эффективность производства может быть повышена не только за счет совершенствования приспособлений труда и операций, которые должен выполнить работник, но и за счет правильной органи-

зации работы целого предприятия. Под эффективностью управления Файоль понимал такое управление предприятием, которое позволяет извлечь максимум возможного из имеющихся в распоряжении ресурсов. Один из важнейших тезисов Фойоля заключался в универсальности разработанных им принципов управления, а, следовательно, приведет организацию к успеху. Принципы, сформулированные основателем школы, не потеряли актуальности и в современном менеджменте.

1. Разделение труда – производить больше и лучше при тех же усилиях.
2. Полномочия и ответственность – люди, отдающие приказы, должны нести ответственность за последствия их выполнения.
3. Дисциплина – предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работе.
4. Единоначалие – работник должен получать указания только от одного непосредственного начальника.
5. Единство направления – каждая группа должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
6. Подчиненность личных интересов общим – интересы одного или группы должны главенствовать над интересами организации.
7. Вознаграждение – чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую оплату за свою работу.
8. Централизация – является естественным порядком.
9. Иерархичность организации – для успешного функционирования иерархической структуры нужны горизонтальные связи.
10. Порядок – для всего и все на своем месте.
11. Справедливость – лояльность и преданность персонала должна обеспечиваться добром и справедливостью администраторов.
12. Стабильность рабочего места для персонала – излишняя текучесть кадров представляет собой одновременно и причину и следствие плохого управления.
13. Инициатива – это разработка плана и его реализация, она доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку.
14. Корпоративный дух – менеджер должен поощрять коллективизм во всех его формах.

Эти принципы являются гибкими, а не абсолютными, т.е. требуют творческого подхода при их реализации.

Второй его главный тезис – теория управления, которая включает в себя комплекс знаний. Это привело к появлению дисциплины «Менеджмент».

1. Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

2. Предвидеть – т.е. учитывать грядущее и вырабатывать программу действий.
3. Организовывать – т.е. строить материальный и социальный организм предприятия.
4. Распоряжаться – т.е. заставлять персонал надлежаще работать.
5. Координировать - т.е. связывать, объединять все действия и все усилия.
6. Контролировать – т.е. чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отдельным распоряжениям.
 - *Школа количественных методов.*

Использование математики, статистики и других наук в управлении широко внедряется в послевоенные годы, и особый толчок получило с развитием компьютеров.

Специалисты по исследованию операций разрабатывают модель проблемной ситуации. Модели упрощают сложные проблемы и тем самым облегчают понимание реальности, сокращают число переменных до управляемого количества. Переменным задаются количественные значения, благодаря чему можно сравнивать и описывать каждую переменную и отношения между ними.

Развитие компьютеров позволило разрабатывать более сложные модели, которые приближаются к реальности и являются более точными.

Значительное место в разработке экономико-математических методов принадлежит русским ученым (Л.В. Канторович, Е.Е. Слуцкий).

II. Поведенческое направление

- *Школа человеческих отношений (1930-1950).*

Одним из первых ученых, внедривших технологию в бизнес, промышленность и управление, была американский социолог Мери Поркер Роллет.

Она призвала создавать на предприятиях атмосферу общности интересов, на основе которой может быть обеспечен максимальный вклад всех рабочих в достижение целей организации. Но все же принято считать, что школа возникла в результате опытов группы психологов во главе с Дитоном Мэйо. Эксперимент заключался в следующем: рабочих одного из заводов поместили в отдельное помещение. Группа работала без мастера, лишь под наблюдением экспериментатора. В ходе исследования менялись условия работы⁴ освещение, температура, условия оплаты, порядок работы. Наблюдатели расспрашивали их о домашних делах, о настроении, советовались, выслушивали жалобы. Короче говоря, проявили интерес к сфере человеческих отношений, к моральному состоянию, к их внутреннему миру. Производительность труда и моральный климат в экспериментальной группе улучшился. Затем все но-

вовведения отменили, но к удивлению исследователей, выработка работниц продолжала оставаться такой же высокой.

Мэйо смог показать, что гуманное и уважительное обращение с рабочими в конце концов «окупается».

Исследования показали, что:

- Социальные и психологические потребности человека точно так же эффективны в качестве стимулов, как деньги;
- Социально-психологические взаимодействия в рабочей группе так же важно, как и организация выполняемой работы;
- Нельзя игнорировать человеческий фактор при любом правильном планировании управления.

Выводы Д.Мэйо сводились к утверждению:

- что решающее влияние на производительность труда оказывают не только материальные факторы, но главным образом, психологические и социальные;
 - что производительность труда в не меньшей степени зависит и от отношений с другими работниками. По этой причине представители школы утверждали, что эффективным управлением может быть только в том случае, если руководители в достаточной степени знают личные особенности своих подчиненных, их сильные и слабые места, только в этом случае руководитель может полно и эффективно использовать их возможности.
- *Школа поведенческих наук (1930-1960).*

Начало этому направлению положил У. Барнард. Свое название школа получила от широко известного психологического направления – бихейвиоризма (поведение, наука о поведении). Сторонники этого подхода полагали, что эффективности производства можно достигнуть только воздействуя на каждого конкретного человека при помощи различных стимулов.

В основе взглядов представителей этой школы лежало суждение о том, что обязательным условием эффективности труда отдельного работника является осознание им своих собственных возможностей. Был разработан ряд методов, помогающих ему достичь этой цели. Например, для того, чтобы повысить эффективность работы, предлагалось изменить ее содержание или привлекать работника к управлению предприятием. Ученые полагали, что при помощи таких методов можно достичь раскрытия возможностей работника

Задачу менеджмента видели в создании условий, способствующих развитию актуальных способностей человека, обеспечении активного подключения работы к задачам организации.

Вывод этой школы о том, что работа человека будет в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточ-

ными усилиями с определенными способностями, стал программой эффективного управления трудовыми ресурсами, а научная концепция стала известной как теория человеческих ресурсов.

Если на своем первом этапе данное направление – школа человеческих отношений – уделяла основное внимание исполнению межличностных отношений, то на втором школа поведенческих наук – оно стремилось оказать помощь работнику в осознании, раскрытии и реализации собственных возможностей, то есть главной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет эффективности ее человеческих ресурсов. Оно получило широкое распространение в передовых странах мира.

III. Системное направление

▪ Системный подход.

Теория систем впервые применена в точных науках и технике. В 50-х годах теория была использована и в менеджменте. Применение системного подхода положило начало новому способу мышления по отношению к организации и управлению. Организация стала пониматься как система – некая ценность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, все части взаимосвязаны. Организация – открытая система, т.е. она взаимодействует с внешней средой, которая в значительной степени определяет выживаемость организации.

В упрощенном виде организацию как открытую систему можно представить в виде модели «вход-выход», которая через входы получает из внешней среды информацию, капитал, человеческие ресурсы, материалы и технологию, и возвращает во внешнюю среду продукцию или услуги, формируемые на ее входе.

При этом необходимо иметь в виду, что системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению, помогающий руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь ее целей. Сама теория систем еще не говорит руководителям, какие именно элементы организации как системы особенно важны, а также не определяет, что в окружающей среде влияет на управление и результат деятельности организации. Это определяет ситуативный подход, который является логичным продолжением теории систем.

▪ Ситуативный подход

Ситуативный подход разработан в конце 60-х годов. В центре этого подхода конкретная ситуация, т.е. набор обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе своего функционирования. Управление этой ситуацией осуществляется путем выделения наиболее важных в конкретных обстоятельствах переменных. Ситуативный подход не содержит предписываемых руководств для эффективного управления

организацией. Это способ мышления о проблемах организации и их решения.

Суть ситуативного подхода заключается в том, что в каждом случае принятые решения, управление должно концентрироваться на ситуативных различиях между организациями и внутри их самих, определяя и выделяя значимые для данной ситуации конкретные ситуационные факторы (внутренние и внешние), определяющие эффективность деятельности конкретной организации. Ключевым элементом действия руководителя является правильная интерпретация конкретной ситуации, определение соответствующих ситуационных факторов и их влияния на успех или неудач организации.

Главный тезис сторонников ситуативного подхода к менеджменту тот, что «лучше способа» управления, пригодного во всех ситуациях, не существует.

- *Процессный подход.*

Процессный подход в управлении возник уже в 20-е годы прошлого века, но развитие получил только во второй половине 50-х годов. Это подход рассматривает управление как единый процесс, представляющий непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций (планирование, организация, стимулирование и контроль). Каждая управленческая функция также представляет процесс, который состоит из серии взаимосвязанных действий. Сегодня существуют различные подходы к классификации и варианты перечней конкретных управленческих функций. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные друг с другом системы.

Большинство экспертов в области менеджмента рассматривают управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации. Эти первичные функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Все четыре функции требуют принятия решения и для всех их необходима коммуникация, чтобы получить информацию для принятия решения.

Тема 2: Физкультурно-спортивная организация как объект управления

Анализ физической культуры и спорта как объекта управления. Общая характеристика физкультурно-спортивной организации. Виды организаций и их компоненты. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации и ее характеристики. Функции управления.

Во всех функциях физкультурно-спортивной организации независимо от их видов, есть общие черты. Общее состоит в том:

1. Кто дает задание (субъект управления);
2. Кто это задание выполняет (объект, кем управляют).

Процесс управления делится на:

«Тех, кто управляет, принято называть субъектами управления, тех, кем управляют, и то чем управляют, называют объектами управления. Субъекты управления – это люди, в функции и задачи которых входит осуществление управления, т.е. руководители. Начальники, организаторы. Объектами управления могут быть как работники, коллективы, действующие согласно установкам, предписаниям субъекта управления».

Если субъект управления управляет собственными действиями, то есть субъект и объект объединяются в единое лицо, то в этом случае имеет место частный случай управления, называемый самоуправлением.

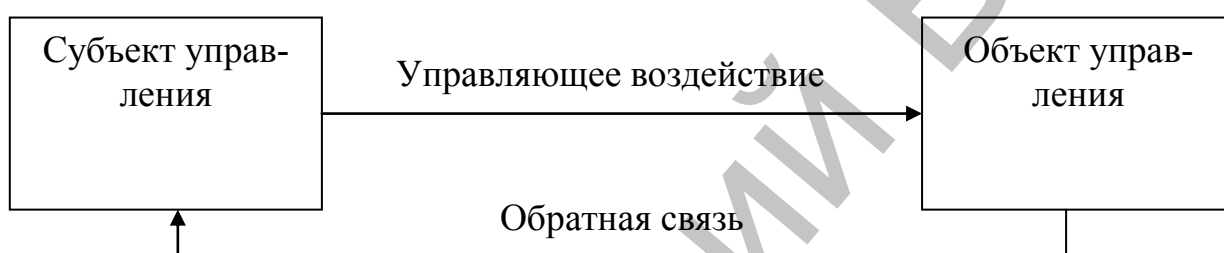


Схема управления

В XX веке сформировалась специальная наука, исследующая процессы управления в экономике – «Экономическая кибернетика».

Кто является субъектом и объектом управления в экономике в большей степени зависит от рассматриваемого уровня хозяйственной системы. Известны три основных уровня экономической системы: экономика личности и семьи, экономика предпринимательства и экономика государства, страны (макроэкономика). Собственно существует три уровня управления экономикой: управление на уровне личности и семьи, на уровне предприятия и государственное управление.

Названные элементы, взаимодействуя, образуют управляемую систему.

В системе управления физкультуры и спорта в качестве субъектов выступает в первую очередь государственные органы и исполнительная власть в области физкультуры и спорта, а также иные органы государственного и общественного управления, а в качестве объектов – физкультурно-спортивные организации различного уровня и характера.

Процесс воздействия органов управления на физкультурно-спортивные организации носит конкретно-временный характер, испытывая определенные ограничения, а именно: органы исполнительной власти воздействуют на организации, расположенные на определенной территории и в рамках, представленной им компетенции; федерации по

видам спортивной физкультурной организации, культивируя конкретные виды спорта.

Цели воздействия также отличаются в зависимости от характеристик субъекта и объекта. Например, цель олимпийского комитета – развитие спорта высших достижений, целью федерации по видам спорта – обеспечение развития видов спорта на всех уровнях, от массового спорта до спорта высших достижений. К физкультурно-спортивным организациям относятся: спортивные клубы, коллективы; спортивные школы; образовательные учреждения; физкультурно-спортивные объединения; олимпийский комитет; республиканский орган.

Характеристика физкультурно-спортивной организации могут быть квалифицированы по следующим признакам:

1. Форма собственности:
 - Государственное управление
 - Общественные объединения физкультурно-спортивной организации
 - Предпринимательские физкультурно-спортивные организации
2. Организационно-правовая форма:
 - Коммерческие
 - Хозяйственные (с ограниченной ответственность, акционерные общества)
 - Некоммерческие
 - Потребительские фонды, учреждения
3. Целевое назначение. Спортивные организации делятся на:
 - Непосредственно осуществляют учебно-спортивную и физкультурно-массовую работу
 - Обеспечение возможности заниматься физической культурой
 - Медицинское обслуживание
 - Занимающиеся подготовкой кадров
 - Обеспечение информацией сферу физической культуры
4. Уровень иерархии. Управление физической культурой определяется территориально-государственным устройством:
 - Государственный комитет
 - Областной
 - Район, городской
 - Коллективы, клубы, школы
5. Взаимодействие подразделений основывается на разделении труда:
 - Линейная структура
 - Функциональная структура (развитие специализации линейно-функциональной (синтез) по отдельным функциям)
 - Матричная структура (соединяет временные для конкретной работы)

Виды организаций и их компоненты

Под функцией в менеджменте понимают иерархически организованную совокупность людей, объединенных общими коммерческими целями (получение прибыли) и действующих на основе разделения труда. Для возникновения организации необходимы три условия:

1. Цель
2. Наличие хотя бы двух человек
3. Принадлежащие к данной организации и подчинены общим целям.

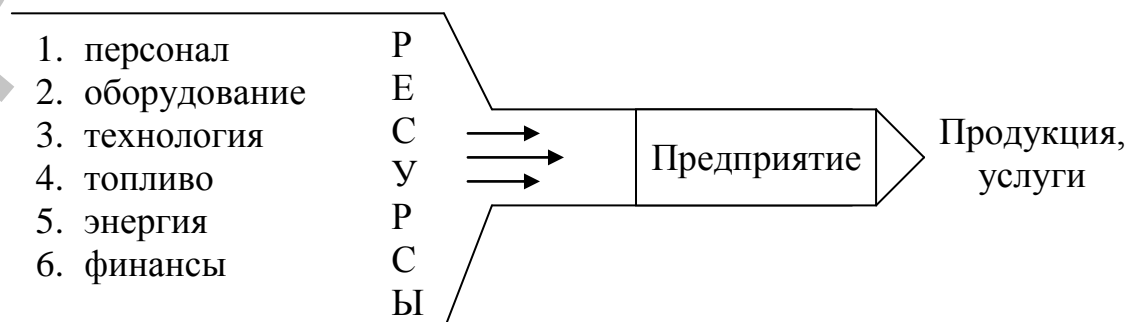
Виды организаций в сфере физкультурно-спортивной направленности:

1. Государственные учреждения физкультурного спорта (комитета)
2. общественные организации физкультурно-спортивной направленности (федерации, ассоциации по видам спорта)
3. коммерческие физкультурно-спортивные организации (клубы, профсоюзы).

Компоненты организации:

1. цели – это образ результата, в котором заинтересована организация и к которому она стремится.
2. Иерархия – предполагает распределение людей по две группы, одни – носители власти, другие ставящие индивиды в подчиненное положение.
3. управление представляет собой целенаправленное воздействие на индивида, чтобы побудить его совершать определенные действия, в которых заинтересована организация и в которых сам индивид не заинтересован. Средствами управления является приказ, задание, и стимулирование.
4. формализация отношений связана с созданием стандартных образцов поведения для индивида. Важнейший признак – договорное, документальное закрепление правил и норм в единой системе. Этапы развития: рождение, детство и юность, зрелость, старение, возрождение либо исчезновение.

Общий процесс функционирования организации



Внутренняя среда организации – это все то, что составляет организацию и характеризует ее структуру: цели, структура, задачи, психологии, люди.

Цели – это желаемый результат, к которому стремится группа, работая вместе.

Структурная организация – это взаимоотношения подразделений и уровней управления. Структурой закрепляются разделение труда, процессы координации, контроля.

Задача – это работа, или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом и в срок. Задачи предписываются по работнику, а должности.

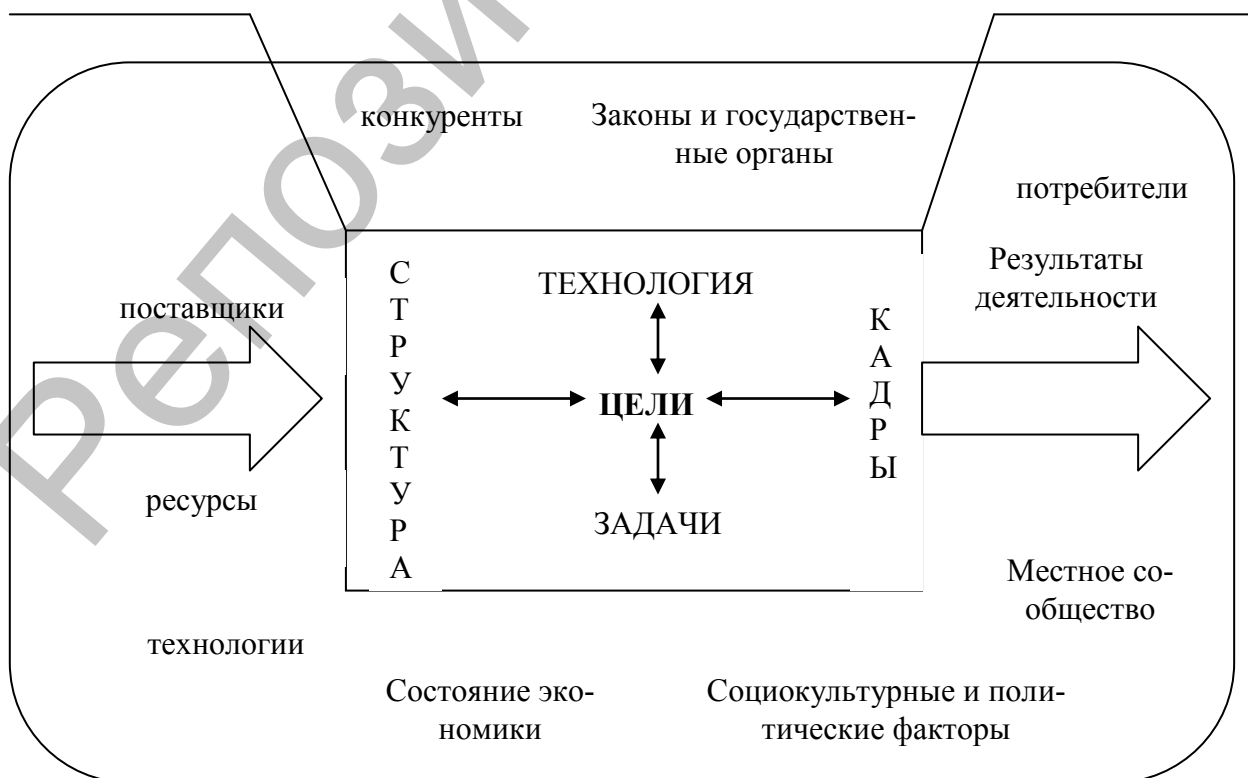
Технология. Выполнение задачи предусматривает использование конкретной технологии как способа преобразования ресурсов, поступающих на входе, в конечный результат на выходе.

Кадры. Никакая технология не будет полезной и никакая задача не будет выполнена без сотрудничества людей. Значит люди центральной фактор в любой модели управления. Поэтому менеджеры должны понимать различные аспекты человеческой переменной: индивидуальные особенности людей, поведение людей в группах и т.д.

Модель влияния на организацию факторов внутренней и внешней среды

Внешняя среда

Внутренняя



Внешняя среда, которая также воздействует на организацию.

Законодательство. Организации должны соблюдать законы своей страны и требования государственного управления, которые выражаются в налоговой, ценовой, кредитно-финансовой политике и др. (можно говорить о неопределенности, запутанности сегодняшнего правового поля, одно требование вступают противоречия с другим).

Потребители. Выживание организации зависит от способности находить потребителя и удовлетворять его запросы. Потребителя определяют почти все (какие товары и услуги, по какой цене для них предпочтительнее).

Конкуренты. Если не удовлетворять запросы потребителей столь же эффективно, как это делают конкуренты, то предприятие может разориться.

Поставщики являются примером воздействия среды на деятельность организации.

Социальные установки, жизненные ценности и традиции той культурной среды, где функционирует организация и должны учитываться в деятельности организации.

Экономические условия. Руководство должно предвидеть изменения состояния экономики в стране и мире, уметь оценить степень влияния этих изменений на деятельность организации (снижение налогов способствует стимулированию бизнеса).

Внешней средой принято называть внешние условия, которые оказывают влияние на деятельность организации.

Функции управления

Управление в организации – это процесс, состоящий из последовательных действий по реализации функций управления для того, чтобы сформулировать и достичь ее цели.

Содержание функции управления отражает две стороны управленческой деятельности. Во-первых, функция определяет необходимые действия (что делать?) и, во-вторых, она раскрывает конкретное содержание этих действий (как делать?).

Функциями управления показывают управленческие действия, направленные на решение конкретных производственных и социальных задач для достижения целей организации.

При рассмотрении функций управления используют два подхода: выделение управленческих функций, определяющих управление в любой организации, и определение системы частных функций, характерных для управления конкретными объектами и организациями в определенной сфере деятельности. В менеджменте рассматриваются общие

универсальные функции управления предприятием: планирование, организация, мотивация и контроль.

Функция планирования может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординированное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации.

Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации для достижения желаемого результата. Она способствует координации деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения поставленных целей и конкретных задач.

Функция контроля в управлении реализуется как процесс, посредством которого руководство организации удерживает ее на запланированной траектории достижения желаемого результата, получая информацию о текущих результатах деятельности и устраняя выявленные отклонения от установленных показателей.

Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей.

Приведенные функции управления находятся в тесной взаимосвязи. При этом различают внешнюю взаимосвязь между указанными функциями и внутреннюю взаимосвязь. Проявляющаяся в том, что элементы всех функций являются составной частью каждой из них.

Тема 3: Система управленческих технологий

Понятие процесса принятия решения. Требования к управленческим решениям. Этапы разработки рационального решения. Подходы к принятию решения. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения.

Понятие процесса принятия решения

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный практикой. Но возможны и ситуации, когда человек испытывает мучительные раздумья. В таких ситуациях человек сталкивается либо с новым объектом выбора, либо обстановкой, в которой совершается выбор.

Однако в управлении принятие решений – это более систематизированный процесс. Принятие решений в организации представляет

собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Сам процесс принятия решений включает множество разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения целей организации. Принятие решений – это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Таким образом, принятие решений отражается на всех аспектах управления, и этот процесс является частью ежедневной работы управляющего (менеджера). В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности. А чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом.

Принятие решений в организации характеризуется следующим:

- это сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- это поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- это процесс взаимодействия членов организации;
- это выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- это часть общего процесса управления;
- это важно для выполнения всех других функций управления.

Принятие решений – это наука и искусство. Роль принятого решения огромна. Важнейший вопрос успешного функционирования организации заключается в том, как организация может выявить свои проблемы и решать их. Каждое решение нацелено на какую-то проблему, а правильное решение – это то, которое максимально обеспечивает цели организации. Тем не менее, определение цели, еще не формулировка проблемы, а без этого нет необходимости в решениях и действиях. Цели, которые часто пытаются достичь, бывают в ряде случаев недостаточно осознанными. Установление неправильных целей означает, следовательно, и решение неправильно сформулированных проблем, что может привести в гораздо большему расточительству ресурсов, чем неэффективное решение правильно сформулированных проблем. В этой связи очень велика роль руководителя. Ведь решение не только процесс,

но и один из видов мыслительной деятельности и проявление воли человека. Его характеризуют такие признаки:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов (если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения);
- наличие цели (бесцельный выбор не рассматривается как решение);
- необходимость волевого акта лица, принимающего решение (ЛПР).

В этом плане, роль руководителя состоит в умении вырабатывать правильное суждение, правильно осмысливать реальные (а не взятые из заранее составленного перечня) проблемы и постоянно нацеливать себя на управление, опережающее события. Следует отметить, что выявление проблем является не только одним из этапов процесса принятия решения, но и постоянно действующей функцией в любой организации.

В менеджменте понятие «проблема» используется для обозначения разрыва между желаемым состоянием (прежде всего целями) той или иной организации и ее фактическим состоянием. А само решение проблемы рассматривается как средство преодоления такого разрыва, выбор одного из многих объективно существующих курсов действий (альтернатив), позволяющих перейти от наблюдаемого состояния к желаемому.

Требования к управленческим решениям

Чтобы управленческие решения были эффективными, они должны отвечать ряду требований:

- Быть всесторонне обоснованными и своевременными, ставить реальные цели и сроки выполнения;
- Основываться на полной и достоверной информации;
- Не противоречить ранее принятым документам, согласовываться с ними;
- Характеризоваться полнотой содержания, охватом всех вопросов проблемы;
- Охватывать объект и субъект управления, а также взаимодействия между ними;
- Не противоречить действующему законодательству, а опираться на него;
- Находиться в рамках, установленных для органа управления компетенции, прав и полномочий.

Классификация решений по физической культуре и спорту можно сгруппировать по нескольким признакам:

1. По субъектам (решение принимает отдельный руководитель или коллегиальный орган) и иерархическим уровням управления (масштабность действия);
2. По объектам управления: для кого предназначено данное решение – спорткомитет, федерация, спортклуб;
3. По форме существования решения, могут быть устными или письменными (постановления, приказы);
4. По организации принятия управленческие решения подразделяются на единоличные, коллегиальные, коллективные;
5. По социальной значимости: одни исходные (закон о физической культуре и спорте), другие – производные;
6. По времени действия решения можно разделить на оперативные, перспективные, стратегические;
7. По объему и направленности содержания. Одни содержат общую концепцию, другие более конкретизированы.

Управленческие решения должны приниматься в рамках существующих у субъекта управления полномочий, прав и обязанностей. Различные виды управленческих решений определяют и разные способы их разработки и принятия, а также особенности реализации принятых решений.

Этапы разработки рационального решения

Чтобы организация могла эффективно работать, руководитель должен сделать правильный выбор из нескольких альтернативных.

Принятие управленческого решения – это выбор из ряда возможностей одной, касающейся того, как и что планировать, организовать, контролировать. Для правильного понимания управленческого решения нужно всегда учитывать все его аспекты в единстве и взаимосвязи. Управленческое решение немислимо без проблемной ситуации.

Проблемная ситуация – это ситуация неопределенности, в которой имеется несколько путей решения.

Проблемная ситуация характеризуется различием между желательным и фактическим состоянием организации, процесса или отдельного явления, которое препятствует развитию или нормальному функционированию организации.

Все проблемы, требующие принятия решений в организациях, могут быть разделены на три вида:

1. проблемы, связанные с тем, что результаты функционирования организации в настоящий момент не обеспечивают достижение поставленной цели;

2. проблемы, которые могут привести к тому, что функционирование организации в будущем не обеспечит достижения ее цели;
3. проблемы, возникающие в связи с изменениями внешней среды или внутренних возможностей организации, когда требуется изменение целей ее деятельности.

Формирование и принятие решений по конкретным проблемам является ключевым элементом процесса управления организацией при реализации всех функций менеджмента. Решение проблемы представляет процесс, состоящий из последовательности сменяющих друг друга действий. Этот процесс начинается с момента обнаружения проблемной ситуации и завершается реализацией выбранного решения и оценкой результата снятия проблемы.

От правильности и своевременности принятия решений зависит эффективность работы любой организации. Для того, чтобы управление было реальным и не представляло собой распоряжений, которые невозможно выполнить, решение следует принимать на основе знаний объективных закономерностей функционирования организации в современных рыночных условиях.

Процесс принятия решений непрост. Научный подход рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, который позволяет всесторонне изучить возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решения и выбрать наиболее эффективные из них. Научный подход обеспечивает принятие рациональных решений. *Рациональное решение базируется на объективном и глубоком анализе проблемы и учитывает определенные формально-логические требования.* В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности. Они определяются характером и спецификой деятельности организации, ее структурой, внутренней культурой и т.д. Тем не менее, есть общая для любого процесса принятия решений технология. Она используется в любой организации и сводится в **трех стадиях**:

1. подготовка решения;
2. принятие решения;
3. реализация решения.

На *стадии подготовки* управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровнях, включая поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На *стадии принятия решения* осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На *стадии реализации решения* принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Процесс принятия рациональных решений проходит следующие этапы:

1. **Диагностика проблемы.** Диагностика – это определенные проблемы. Первой фазой диагностики будет осознание и установление симптомов затруднения. Также на данном этапе необходимо распознать характеристики решения:
 - является ли решение стратегическим, тактическим или оперативным;
 - уровень неопределенности и риска;
 - количество целей.
2. **Сбор информации.** Необходимо понять, что увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией. Релевантная информация – это данные, существенно касающиеся конкретного вопроса. Характерными ошибками на этой стадии являются:
 - использование удобной информации вместо правдивой;
 - предпочтение одного упрощенного объяснения нескольким частным (вводящая в заблуждение экономия);
 - сопротивление необходимости иметь решение под влиянием новой информации;
 - технические, вычислительные ошибки.
3. **Выявление ограничений.** Пример ограничения – бюджет. Руководитель должен знать ограничения до того, как начнет выявлять альтернативы. Руководителю также необходимо определить стандарты или критерии принятия решений.
4. **Поиск альтернативы.** Многие из альтернатив легко обнаружить. Однако нередко возникают новые уникальные проблемы. В этом случае необходим творческий подход.
5. **Оценка альтернатив – определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса.**

Для данного этапа принятия решений важно выявление ловушек неэффективных решений:

- Окружение руководителя демонстрирует положительную оценку любому предложенному варианту решения.
- Иллюзия неконфликтных изменений чаще всего возникает тогда, когда реальные изменения отсутствуют. А решения являются «пустыми».

- Руководитель не принимает решений, перекладывая их на других, а одном случае на подчиненных, в другом – на непосредственного руководителя.
 - Чрезмерная тревожность или высокий уровень мотивации вынуждает руководителя многократно возвращаться к уже принятым решениям.
6. Выбор альтернативы с наиболее благоприятными общими последствиями.
 7. Установление обратной связи. На этой фазе происходит измерение и оценка решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба.

Важной задачей в процессе принятия эффективных решений является выбор методов.

Для выработки решений чаще всего применяются методы комиссий, мозговой атаки и экспертных оценок. В практике управления различают единоличный (персональный) и групповой (коллегиальный) методы разработки решений.

При выработке решений применяется системный анализ, который составляет метод упорядочения проблемы – выяснение целей как социальной системы, построение дерева целей, альтернатив на достижение взаимосвязей элементов системы, перечень осуществляемых мероприятий.

Основной формой реализации управленческого решения является организационно-распорядительная деятельность, которая осуществляется с применением комплекса разнообразных методов управления.

В процессе реализации решения проводится оценка эффективности его выполнения. На основе этого руководитель делает вывод о целесообразности корректировки решения или снятия его с контроля и перехода к подготовке нового решения.

По форме управленческие решения принимаются в разнообразных формах: приказ, распоряжение, постановление, план целевая программа, бизнес-план.

Подходы к принятию решения

При принятии решения следует учитывать два существенных аспекта:

- Принимать решение, как правило, легко (человек всегда принимает решение о направлении своих действий), трудно принять хорошее решение;

- Принятие решения является психологическим процессом, в силу этого человеческие решения не всегда логичны, так как поведением людей движут иногда логика, иногда чувства. Поэтому способы принятия решения могут меняться в широких пределах (от спонтанных до в высшей степени логичных). В силу этого процесс принятия решений может быть основан на различных подходах.
- В практике управленческой деятельности различают три подхода: интуитивный, основанный на суждениях и имеющий рациональный характер.

Интуитивный подход и интуитивные решения предполагают выбор, который делается на основе ощущения того, что данный путь решения проблемы является лучшим («правильным»). Лицо, принимающее решение (ЛПР), при этом не занимается сознательным анализом и взвешиванием аргументов «за» и «против» по каждой альтернативе возможного решения. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор при интуитивном подходе (без какого-либо обоснования) невысоки.

Решения, основанные на суждениях, связаны с выбором, при котором определение лучшей альтернативы (варианта) возможного решения обусловлено знаниями или накопленным опытом ЛПР. Менеджер проводит анализ вариантов, используя информацию о последствиях в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат выбора альтернативы в существующей ситуации. Опираясь на опыт и здравый смысл, он выбирает, как правило, альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения в менеджере ценится высоко и его опыту придается большое значение, так как многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. *Суждения являются основой принятия множества повседневных управленческих решений. Они всегда опираются на здравый смысл, определяемый знаниями и опытом конкретного менеджера.* однако выбор лучшего решения на базе суждения (и опыта) не всегда имеет место.

Рациональное решение является более объективным при принятии управленческих решений. Однако оно связано с дополнительными затратами усилий, информации и времени. Что не всегда возможно и оправдано. Главное отличие между рациональным решением и решением, основанным на суждениях, заключается в том, что оно не зависит от прошлого опыта. *Рациональное решение при выборе альтернативы принимается на основе и по результатам объективного анализа, как самой проблемы, так и его возможных альтернатив.*

Говоря о принятии рациональных решений, следует сказать о большой роли интуиции, которая включает в себя предчувствие, воображение, пронизательность, развитая интуиция – это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали. Исследования, проведенные известным специалистом в области менеджмента Г. Минубергом, показали важность интуиции и творчества в принятии решений, в особенности стратегических.

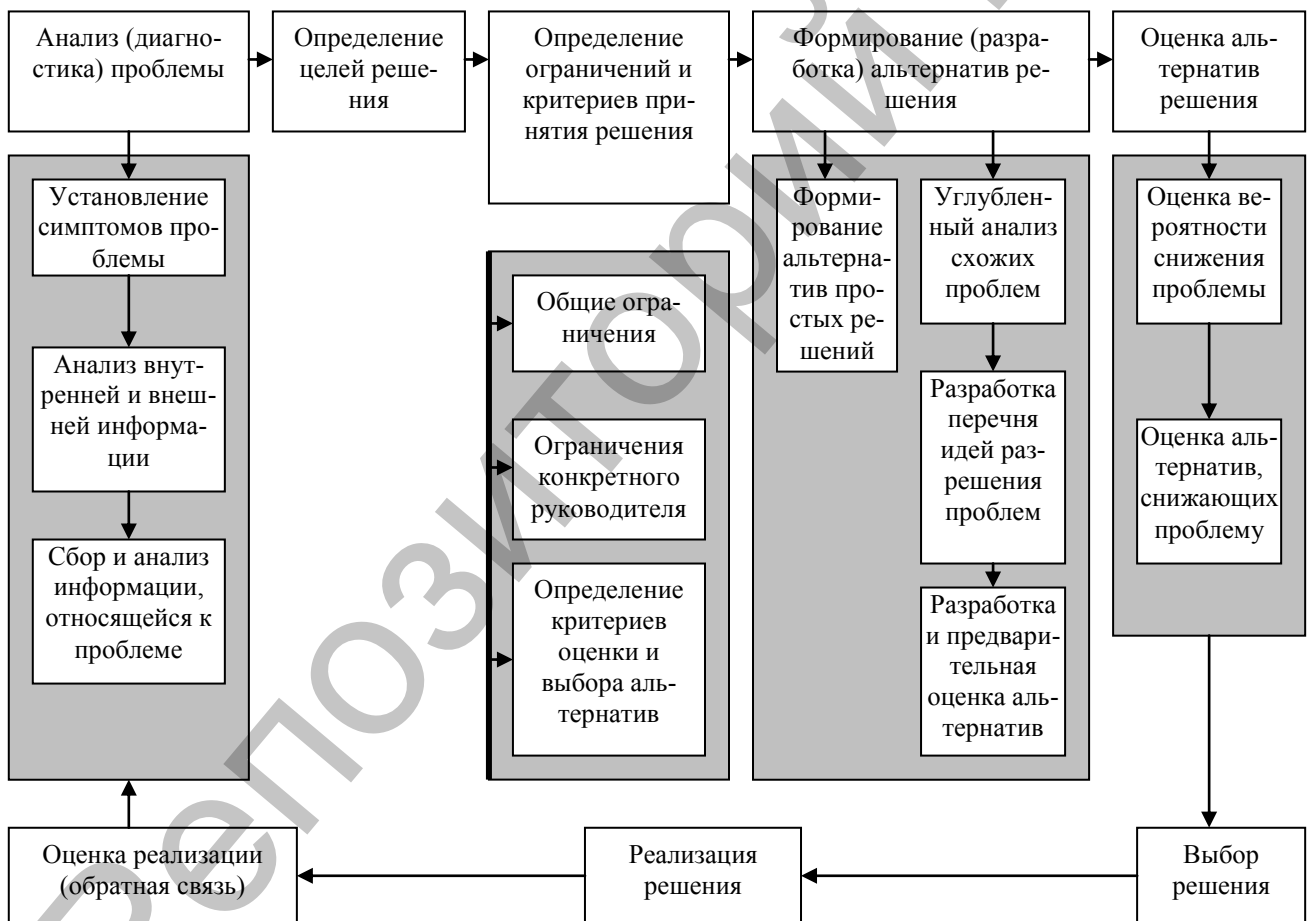


Рис. Общая модель процесса принятия рационального решения

Факторы влияющие на принятие управленческого решения

Личностные оценки руководителя могут содержать субъективное ранжирование важности, качества или блага в силу того, что все управ-

ленческие решения построены на фундаменте чьей-либо системы ценностей. каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения.

Немаловажное значение имеют культурные различия. Например, американские руководители предпочитают «жесткий» подход, ориентированный в большей мере на формальные методы для достижения желаемого результата, в то время как японские менеджеры больше внимания уделяют «мягкому» подходу в управлении, сотрудники японских компаний демонстрируют уважение к вышестоящим руководителям и отличаются высокой преданностью компании. Отдельные компании придают большое значение корпоративным ценностям, их действия (как руководителей, так и работников организации) всегда отражают общую систему ценностей.

Поведенческие ограничения включают факторы, затрудняющие межличностные и внутриорганизационные коммуникации при принятии управленческих решений. Также по-разному могут восприниматься существование и серьезность самой проблемы. Из-за перегрузки информацией и текущими проблемами менеджеры могут не воспринимать открывающихся возможностей. Руководитель может чувствовать. Что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. поведение подчиненных находится в значительной зависимости от способа обмена информацией с руководителем.

Негативное влияние среды принятия решения связано с риском, относящимся к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результаты в разных обстоятельствах и условиях. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности, в том числе негативные последствия.

Решение принимается в условиях определенности, когда менеджер знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора (например, вложение финансовых средств в депозитные сертификаты).

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого из них известна. Руководство обязано учитывать уровень риска как важнейший фактор. Сумма вероятностей всех альтернатив в этом случае должна быть равна 1. желательный способ определения вероятности - объективность.

Решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов, отражающих возможные положительные и отрицательные последствия при наступлении событий, связанных с этими неопределенностями. Это связано с новизной и сложностью факторов, о которых нельзя получить достаточно релевантной информации. На практике очень немногие управлен-

ческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Вывод: основными элементами процесса принятия решения является диагностика проблемы и постановка целей принимаемого решения, формулирование ограничений и критериев оценки выбора при принятии решения, определение альтернативных вариантов возможного решения, их оценка и выбор рационального решения.

Процесс принятия решения подвержен влиянию факторов, отражающих субъективный подход руководителя, принимающего решение, особенности негативного влияния внешней среды и информационные ограничения, а также негативные последствия принимаемого решения, их взаимозависимость и другие факторы.

Тема 4: Формы и виды предпринимательства

Сущность и цели предпринимательства. Схема предпринимательства. Формы предпринимательства. Создание физкультурно-спортивной организации.

Сущность и цели предпринимательства

Основное назначение предпринимательства – реформирование производства. Предпринимательство играет важную роль в раскрытии экономического потенциала общества, в создании новых социальных связей и структур. Благодаря предпринимательству модернизируются производственные технологии, совершенствуются товары и услуги, открываются оригинальные источники и виды сырья, осваиваются рынки сбыта, возникают ранее неизвестные или восстанавливаются давно забытые профессии, организуются дополнительные рабочие места и т.п.

Предприниматель постоянно комбинирует основные факторы производства – труд и капитал – для увеличения выпуска товаров и услуг. Тем самым повышается всеобщее богатство, материальное благосостояние населения и личная прибыль.

Социальный смысл предпринимательства раскрывается в малом бизнесе. Преимущество малого бизнеса заключается в полной самостоятельности его основателя, в свободе и оперативности действий, в высокой вероятности быстрой смены моделей услуг и типов товаров, совершенствовании технологии производства, а также в непосредственном общении руководителя с рабочими и служащими. К недостаткам можно отнести: неровный доступ к материальным ресурсам по сравнению с крупными предприятиями; осторожное отношение банков к малым предприятиям как рискованным заемщикам; недостаточную заинтересованность вкладчиков в новых малых предприятиях. В связи с этим

малое предпринимательство особенно уязвимо в период экономического спада. Основные проблемы малого бизнеса – его высокая, смертность. Предпринимательство неразрывно связано со свободой человека, исключает его подчинение воле других людей. Одновременно оно должно быть сообразовано с законами гражданского общества. Предприниматель выполняет функцию «толкателя» общественно-экономического прогресса.

Помимо этого, в отличие от многих других видов деятельности предпринимательство неотделимо от функции управления людьми. При этом, управленческая функция предпринимателя не ограничивается только обеспечением наиболее эффективного взаимодействия персонала своего предприятия. Через формирование рынка, производство социально необходимой продукции предприниматель участвует в управлении большими массами людей. Именно поэтому в предпринимательстве высока степень ответственности и «цена» управленческих ошибок.

Для экономиста предприниматель – это тот, кто берет ресурсы, труд, материалы и другие активы и соединяет их в такие комбинации, которые увеличивают их первоначальную стоимость. При этом предприниматель также осуществляет какие-то перемены, внедряет новшества и создает новый порядок деятельности.

Существует точка зрения, что предпринимательство – это только начальный этап более масштабной социальной деятельности, именуемой бизнесом. По мнению специалистов, роль предпринимателя заканчивается с ее перерождением в роль менеджера, в тот момент, когда созданная предпринимателем организация отвлекает его самого от личного выполнения всех дел, напрямую связанных с бизнесом, вынуждая его заняться решением задач по управлению другими людьми, выполняющими это дело.

Бизнесмен и менеджер – это не одно и то же. Бизнесмен – это тот, «кто делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Несколько более частный случай бизнеса – это предпринимательство. Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека – предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторое нововведение, вкладывая собственные средства в новую организацию и принимая на себя личный риск. Различия между менеджером и предпринимателем будут очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они в определенной мере стираются, если он придерживается предпринима-

тельского стиля управления. В свою очередь, «предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, когда разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбирается оптимальная».

В рамках социально-экономического подхода предпринимателем считается человек, который:

- добился успеха в проведении нескольких коммерческих операций, использовав собственные или заемные средства, и принял личное участие в формировании первоначального капитала коммерческого предприятия;
- принимает личное участие в исполнении своего дела;
- несет материальную ответственность за результаты своего дела;
- обладает правом принятия решения при выборе направлений развития дела;
- обладает правом распоряжаться получаемой в деле прибылью.

Критерии предпринимательства

Предпринимательство в масштабе малого предприятия обладает рядом качественных особенностей. В первую очередь стоит отметить единство права собственности и непосредственного управления предприятием.

Вторая характеристика – так называемая обозримость предприятия: ограниченность его масштабов вызывает особый. Личностный характер отношений между хозяином и работником, что позволяет добиваться действительной мотивации работы персонала и более высокой степени его удовлетворенности трудом.

Третья – относительно небольшие рынки ресурсов и сбыта, не позволяющие фирме оказывать сколько-нибудь серьезное влияние на цены и общий отраслевой объем реализации товара.

Четвертая – персонифицированный характер отношений между предпринимателем и клиентами, поскольку, как уже отмечалось, малое предприятие рассчитано на обслуживание сравнительно узкого круга потребителей.

Пятое – ключевая роль руководителя в жизни предприятия: он полностью ответственен за результаты хозяйствования не только из-за имущественного рынка, но и вследствие своей непосредственной включенности в производственный процесс и все связанное с его организацией.

Шестая специфическая черта – семейное ведение дела: оно наследуется родственниками хозяина, чем диктуется прямая вовлеченность последних во всю деятельность предприятия.

Наконец, седьмая особенность связана с характером финансирования. Если «гиганты» черпают необходимые ресурсы главным образом через фондовые биржи, то малые предприятия полагаются на сравнительно небольшие кредиты банков, собственные средства и «неформальный» рынок капиталов (деньги друзей, родственников и и.д.). В ряду функций малого предприятия, прежде всего, важно отметить экономические функции, определяемые его ролью как, во-первых - работодателя; во-вторых – производителя продукции и услуг; в-третьих – катализатора научно-технического процесса; в-четвертых – налогоплательщика; в-пятых – агента рыночных отношений. Не менее значимы функции социальные. Во-первых, через малые формы предпринимательской деятельности многие люди раскрывают и реализуют свой творческий потенциал. Во-вторых, в основном здесь используется труд социально уязвимых групп населения (женщин, учащихся, инвалидов, пенсионеров, беженцев и т.д.), которые не всегда могут найти себе применение на крупных предприятиях. В-третьих, небольшие предприятия, прежде всего в сфере обслуживания, удовлетворяют потребности людей в общении (но его они лишены, например, в супермаркетах).

Цели предпринимательской деятельности

Всякая предпринимательская деятельность имеет своей целью получение прибыли или, точнее, максимизацию прибыли. Поэтому поведение предпринимателя можно описать с помощью производственной функции, которая определяет нацеленность предпринимателя на максимизацию прибыли. Существуют два подхода к эффективности: 1) деятельность предпринимателя описывается его производственной функцией, так что при всех возможных комбинациях факторов производства (главным образом, труда и капитала) обеспечивается максимальный выпуск продукции; 2) предприниматель выбирает комбинацию факторов с наименьшими издержками для каждого возможного объема выпуска продукции. Это дает возможность вывести кривые средних и предельных издержек.

Однако представление о том, что в современных условиях единственной целью деятельности предпринимателя является получение максимальной прибыли, было бы ошибочным. Многообразием возможных положений отдельных предпринимателей на рынке определяется различная нацеленность их функционирования. Это может быть желание выжить при определенном конкретном условии, предполагающем получение минимума прибыли; увеличении доли участия на рынке или за-

хват нового рынка; повышение качества продукции и т.п. Существуют подходы, при которых используется тезис максимизации тех или иных параметров. Предполагается, что предприниматель стремится функционировать на каком-то удовлетворительном уровне эффективности, поскольку не располагает возможностями максимизации. При характеристике целевой нормы эффективности предусматривается механизм, обеспечивающий достижение желательного уровня. В этом случае осуществляется поиск решения проблем в трех формах: локальной, исследовательской и стратегической.

Локальный поиск – реакция на невыполнение тех или иных целевых установок для внутрибизнесных подразделений; исследовательский поиск ведется когда обнаруживаются новые возможности в сфере взаимодействия предпринимателя с «окружающей средой»; стратегический – связан с прилагаемыми предпринимателем усилиями наилучшим образом подготовиться к использованию новых стратегических возможностей. Конкретно сформулированная цель деятельности предпринимательства может включать разнообразные аспекты (хотя основным останется получение прибыли). В Японии многие всемирно известные фирмы придерживаются концепции, отражающей еще более широкие цели деятельности, содержащие стремление «... к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством наиболее полного использования производственного потенциала в соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения благосостояния всего общества».

Предпринимательская деятельность предполагает готовность владельца капитала или менеджера взять на себя персональный риск, с которым эта деятельность сопряжена. Желательного максимального уменьшения риска можно добиться такими приемами: диверсификацией (производство различных видов продукции и распределение капиталовложений по разнообразным видам деятельности); страхование собственности; максимизацией информации о выбранной сфере деятельности, финансовой и экономической привлекательностью предполагаемых объектов капиталовложений; использование новейших технологий, товаров и услуг, обладающих научно-технической новизной; правильным выбором организационной формы бизнеса, которая обеспечит эффективность использования факторов производства в конкретном виде деятельности.

Конечной целью деятельности предпринимателя является упрочение позиций на рынке, и прежде всего за счет максимизации прибыли, увеличении доли участия на рынке, повышение качества продукции.

Принципиальная схема предпринимательства

Результат предпринимательства состоит в том, что бизнесмену ведущему дело, удастся с определенной для себя выгодой удовлетворить запросы конкретного круга потребителей в товарах, услугах, реализуя им товар и получая взамен деньги от покупателей товара.

Конечный продукт предпринимательской деятельности, реализуемый в качестве товара, разнообразен. Это все, в чем нуждается покупатель и что может предложить ему предприниматель. Для того, чтобы продать товар, надо его произвести, получить. Если человек одноразово продает свои собственные вещи, то это простая продажа, а вовсе не бизнес. Бизнес – это систематическое создание и продажа товара. Поэтому предприниматель приобретает или сам производит продукт или осуществляет его «продвижение» для продажи покупателю.

Общая схема предпринимательства выглядит следующим образом. Предприниматель приобретает за имеющиеся у него или привлекаемые, например, в кредит деньги необходимые ему для осуществления предпринимательских процессов средства, факторы в виде природных и трудовых ресурсов, средств производства. Затем эти ресурсы преобразуются в товары и услуги, которые необходимы потребителям. Продукция предпринимательской деятельности продается покупателям, а предприниматель в итоге получает денежную выручку, куда входит и его прибыль. Предприниматель прилагает значительные усилия, чтобы эта прибыль была получена, т.е. чтобы сумма вырученных от продажи товаров денег была больше денежных затрат. Это базовое условие прибыльности, успешности бизнеса. Необходимо помнить о налогах и вынужденных платежах, которые следует вносить в государственную казну. Налоги следует рассматривать как оплату предпринимателем права на осуществление своей деятельности и отчасти плату за пользование «бесплатными» природными ресурсами, которые общество предоставляет предпринимателям. Налоги – это и плата за государственные услуги по управлению бизнесом.

Создание физкультурно-спортивной организации

Технологию создания физкультурно-спортивной организации можно определить как систему формализованных (с помощью нормативно-правовых актов различного уровня и характера) процедур и операций организованного (созидательного) характера, выполняемых учредителями, руководителями и сотрудниками в определенной последовательности с использованием утвержденных форм документов.

При этом операция рассматривается как законченное целесообразное действие, направленное на выполнение определенной задачи организационного, экономического, социального или другого характера.

Каждая операция выполняется в соответствии с определенными правилами и должна быть увязана с предыдущими и последующими операциями технологического цикла. Являясь исходным звеном процесса управленческого труда, операция приобретает особое значение с точки зрения его организации. До того как приступить к выполнению определенной операции, исполнитель должен быть соответствующим образом подготовлен. В его подготовленности особое значение приобретают операционно-процедурные (технологические) карты, должностные инструкции, нормативы и другие материалы.

Технология создания физкультурно-спортивной организации, как и любая другая управленческая технология, характеризуется процессами движения и обработки главным образом документированной информации, которая придает официальный характер статусу, направлениям деятельности организации и действиям ее сотрудников, а документам - юридическую силу.

Вместе с тем технология создания физкультурно-спортивной организации включает и иные процедуры, характеризующиеся как вспомогательные, к которым относятся порядок финансирования деятельности физкультурно-спортивной организации, обеспечение ее функционирования необходимым инвентарем и оборудованием, кадрами и некоторые другие.

В связи с этим при создании коммерческих и некоммерческих физкультурно-спортивных организаций используются различные технологии.

Поэтому в ходе **первой операции** в рамках рассматриваемой процедуры необходимо принять управленческое решение по следующему поводу: будет создаваемая физкультурно-спортивная организация коммерческой либо некоммерческой?

В ходе **второй операции** в рамках рассматриваемой процедуры необходимо принять управленческое решение по следующему поводу: в какой конкретно организационно-правовой форме будет создана физкультурно-спортивная организация?

Создаваемые общественные объединения могут регистрироваться и приобретать права юридического лица либо функционировать без государственной регистрации и приобретения прав юридического лица. В последнем случае создаваемая физкультурно-спортивная организация не может вести собственную финансово-хозяйственную деятельность. Следовательно, тренерско-преподавательская и иная деятельность в физкультурно-спортивной организации, созданной в форме общественной организации без образования юридического лица, может осуществ-

ляться лишь в форме индивидуального предпринимательства либо на общественных началах.

В ходе **третьей операции** в рамках рассматриваемой процедуры необходимо принять управленческое решение по следующему поводу: будет или нет физкультурно-спортивная организация (если принято решение о ее создании в форме общественного объединения) приобретать права юридического лица?

Таким образом, процедура выбора организационно-правовой формы как составная часть технологии создания физкультурно-спортивной организации включает три последовательно выполняемых операции, в процессе которых учредитель должен принять управленческие решения по поводу:

базовой (коммерческой либо некоммерческой) формы институционализации физкультурно-спортивной организации;

конкретной организационно-правовой формы, в которой будет институционализирована коммерческая (некоммерческая) физкультурно-спортивная организация;

приобретения либо не приобретения физкультурно-спортивной организацией прав юридического лица в том случае, если она будет создаваться в форме общественного объединения.

Процедура институционализации предполагает: 1) учреждение каких-либо новых общественных институтов, т.е. организацию общественной деятельности и социальных отношений, воплощающую в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т.п. жизни общества; 2) правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

Процедура институционализации физкультурно-спортивной организации включает 12 операций, осуществляемых учредителем, руководителем и ответственным за государственную регистрацию в параллельно-последовательном порядке:

Операция первая: формирование группы учредителей.

При формировании группы учредителей необходимо иметь в виду следующие обстоятельства.

Общественные объединения создаются по инициативе учредителей, в группу которых должно входить не менее трех физических лиц. Учредителями общественных объединений могут быть граждане, достигшие 18 лет. Наравне с гражданами Республики Беларусь в качестве учредителей общественного объединения могут выступать иностранные граждане и лица без гражданства. В состав учредителей наряду с физическими лицами могут входить и юридические лица - общественные объединения. Органы государственной власти и органы местного самоуправления не могут быть учредителями (а также членами и участниками) общественных объединений.

Операция вторая: разработка устава.

Основным учредительным документом общественного объединения является устав.

Операция третья: проведение общего собрания учредителей.

Решения о создании общественного объединения, об утверждении его устава и о формировании руководящих и контрольно-ревизионного органов принимаются на общем собрании.

Типовой порядок проведения общего собрания следующий: 1) из числа присутствующих избирается председатель (ведет собрание) и секретарь (ведет протокол собрания); 2) принимается решение о создании общественной организации, в процессе обсуждения которого определяются цель деятельности организации, ее наименование, символика, регион деятельности, адрес места нахождения органа управления, порядок вступления в организацию и выхода из состава участников, исполнительный орган (обычно это Правление) и его полномочия; 3) утверждается Устав организации; 4) избирается руководитель исполнительного органа; 5) избирается ревизионная служба организации; 6) назначается ответственный за проведение государственной регистрации общественной организации.

По итогам общего собрания учредителей оформляется протокол.

С момента принятия перечисленных выше решений общественное объединение считается созданным: осуществляет свою уставную деятельность, приобретает права, за исключением прав юридического лица, и принимает на себя обязанности. Правоспособность общественного объединения как юридического лица возникает только с момента государственной регистрации общественного объединения.

Операция четвертая: государственная регистрация.

Для государственной регистрации общественного объединения подаются следующие документы: заявление в регистрирующий орган; устав общественного объединения (два экземпляра); выписка из протокола общего собрания учредителей; сведения об учредителях; документ (квитанция) об уплате регистрационного сбора; документ о предоставлении общественному объединению юридического адреса; протоколы учредительных общих собраний структурных подразделений (для международного, общероссийского и межрегионального общественных объединений); документы, подтверждающие правомочия на использование общественным объединением личного имени гражданина или символики, защищенной законодательством Российской Федерации об охране интеллектуальной собственности или авторских прав.

Пакет перечисленных документов подается на государственную регистрацию в течение трех месяцев со дня проведения общего собрания учредителей.

Орган, регистрирующий общественные объединения, в месячный срок обязан рассмотреть заявление общественного объединения о его регистрации, принять решение о регистрации и выдать учредителям свидетельство о государственной регистрации общественного объединения либо отказать в государственной регистрации общественного объединения и выдать учредителям письменный мотивированный отказ.

Отказ в государственной регистрации общественного объединения не является препятствием для повторной подачи документов на государственную регистрацию при условии устранения оснований, вызвавших отказ.

Документом, удостоверяющим государственную регистрацию общественного объединения, внесение данного объединения зарегистрировавшим его органом в единый государственный реестр юридических лиц, а также уплату регистрационных сборов, является свидетельство о государственной регистрации.

Операция пятая: изготовление печати.

После получения свидетельства о государственной регистрации общественное объединение производит заказ и изготовление печати в любой из соответствующих фирм. При этом лицу, ответственному за государственную регистрацию общественного объединения, необходимо: подготовить письмо с просьбой изготовить печать, представить копию свидетельства о регистрации, заполнить в фирме заявление, в котором указываются фамилия, имя, отчество и паспортные данные заказчика, представить эскиз печати и оплатить стоимость ее изготовления.

При разработке эскиза печати целесообразно учитывать название созданного общественного объединения и соответствующую этому названию символику.

Операция шестая: постановка на учет в органе государственной статистики.

Зарегистрированное общественное объединение должно встать на учет в органах Государственного комитета Республики Беларусь по статистике, уплатив регистрационный сбор. После регистрации Главный межрегиональный центр обработки и распространения статистической информации Госкомстата выдает общественному объединению «Информационное письмо об учете в ЕГРПО», которым фиксируется включение общественного объединения в состав Единого государственного регистра предприятий и организаций и присвоение ему кодов.

Операция седьмая: постановка на учет в налоговом органе.

Постановка зарегистрированного общественного объединения на учет в налоговых органах осуществляется путем подачи заявления в соответствующую Инспекцию Министерства по налогам и сборам по месту нахождения юридического адреса общественного объединения в те-

чение десяти дней после его государственной регистрации, с уплатой регистрационного сбора.

К заявлению прилагается Свидетельство о государственной регистрации юридического лица и копии учредительных документов (решение о создании организации и Устав), а также справка Госкомстата.

Налоговый орган осуществляет постановку налогоплательщика на учет в течение пяти дней со дня подачи им всех необходимых документов и выдает общественному объединению Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе по установленной форме.

Операция восьмая - одиннадцатая: постановка на учет во внебюджетных фондах.

Постановка общественного объединения на учет во внебюджетных фондах - Фонде обязательного медицинского страхования, Пенсионном фонде, Фонде социального страхования, Фонде занятости - осуществляется параллельно на основе подачи заявлений и комплекта документов, включающего копии уставных документов, свидетельств о государственной регистрации и о постановке на учет в налоговом органе, информационного письма «Об учете в ЕГРПО».

В результате постановки на учет общественному объединению выдаются соответствующие справки и извещения.

Операция двенадцатая: открытие расчетного счета.

По завершении операций постановки на учет в органах статистики, налоговых органах и внебюджетных фондах общественное объединение открывает в любом банке расчетный счет.

Для открытия расчетного счета в банк пишется заявление, к которому прилагаются нотариально заверенные: банковская карточка с указанием полномочных представителей общественного объединения, распоряжающихся банковским счетом, их подписей и отпечатком печати, копия Свидетельства о регистрации общественного объединения, копии учредительных документов с отметкой Управления юстиции о государственной регистрации юридического лица копия Свидетельства о постановке на учет в налоговом органе; а также справки о постановке на учет в органах Госкомстата и внебюджетных фондах; документы, подтверждающие полномочия лиц указанных в банковской карточке (выписка из протоколов об их избрании, приказы о назначении).

Общественное объединение подписывает с банком Договор банковского счета и открывает расчетный счет, о чем уведомляет налоговый орган и внебюджетные фонды, на учете в которых состоит.

Тема 5: Прогнозирование, планирование и контроль в организациях

Иерархия и множество целей. Классификация целей. Основа прогнозирования. Способы обработки прогнозов в спорте. Планирование и его цели в процессе управления. Назначение контроля в управлении. методика и техника контроля. Техника анализа.

Цель – одна из самых сложных и вместе с тем древнейших категорий. Она в той или иной форме присутствует в сознании человека, осуществляющего любой вид деятельности.

Целеполагание – исходный момент эффективного менеджмента. Целевая функция спортивной организации начинается с установления общей цели этой организации, выражающей причину ее существования. Главной проблемой менеджмента является установление целей, ради достижения которых создается, функционирует и развивается организация как целостная социальная система.

Цель в социально-экономических системах формируется на основе согласования интересов людей. В организациях разрабатывается система целей, включающая три уровня: цели организации, цели структурных подразделений, цели сотрудников организации.

Цели организации в целом закрепляются в политике фирмы, в ее миссии, планах юридических нормативных документах, на базе которых действует организация.

Политика организации – это внутренние нормативные требования и управления фирмой.

Миссия организации – детализирует статус фирмы и устанавливает направления и ориентиры для определения целей и стратегий различных структурных подразделений.

Чтобы внести вклад в успех организации, формулировки целей должны отвечать следующим требованиям:

1. Цели должны быть конкретными и умеренными: качественные цели выразить в количественные показатели.
2. Цели должны быть достижимыми и эффективными, чтобы эффективна была деятельность организации.
3. Цели организации должны образовывать систему, если они согласованы, взаимосвязаны, взаимодополняют и не противоречат друг другу.

Целями управления называют те результаты, к которым организация стремится в своей деятельности. Точнее, цель управления – это желаемое, необходимое и возможное состояние управляемой системы в будущем. Цели спортивной организации фиксируются в трех документах – уставе организации, концепции и целевой программе развития фи-

зической культуры и спорта, на территории, входящей в сферу обслуживания этой организации. Наряду с общей целью спортивной организации формируются цели, которые в учредительных документах чаще называют задачами организации. Физкультурно-спортивная организация имеет как правило не одну, а несколько целей: одна - массовая физкультурно-спортивная работа, а другая – спорт высших достижений.

Конечной целью менеджмента коммерческой физической спортивной организации является обеспечение предельности или доходности. Однако в большинстве случаев физкультурно-спортивные организации – это некоммерческие организации. В этом случае менеджментом является постоянное определение удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

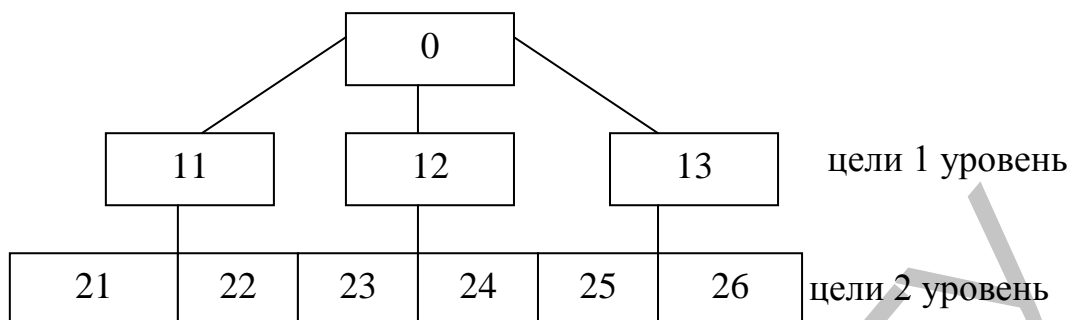
В целях менеджмента республиканских органов управления физической культуры и спорта воплощается социальная политика государства. Целью управления – элемент любого плана и потому является первоначальным этапом процесса управлений.

Классификация целей

1. По субъектам – носителям целей: цели собственника; цели менеджмента (высшего, среднего, низшего уровня); цели трудового коллектива (общие и частные цели); цели субъектов внешней среды (цели потребителя, поставщиков, конкурентов, правительство, органов местного управления).
2. По характеру: экономические; социальные; научно-технические; политические.
3. По значимости: главные; второстепенные
4. По месту иерархии (рангу): высшие; промежуточные; низшие .
5. По охватываемой сфере: общие; частные.
6. По взаимоотношениям: идентичные; индифферентные; конкурентные; онтогонические; комплиментарные.
7. По времени: долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные.
8. По осознанности: действительные; мнимые

Согласование и взаимодополнение целей осуществляется в пространстве и во времени. Согласование в пространстве включает: взаимодействие и взаимосвязь целей по уровням иерархии системы управления (вертикальная субординация) и взаимодействие целей внутри одного уровня управления; горизонтальная координация. Основным инструментом вертикальной субординации целей организации является построение так называемого «дерева целей».

В управленческой деятельности, отличительной особенностью которой является разделение общей цели на ряд составляющих, обычно применяется так называемое «дерево целей»



Вершина дерева – генеральная цель

Разработка дерева целей позволяет менеджерам спортивной организации системно представить порядок движения к конечной цели, учесть необходимое количество задач, требующих решения по пути к ее достижению.

Например: олимпийская победа для своего достижения требует великолепных природных данных спортсмена и профессионального искусства тренера, рационального режима тренировки и восстановлению сил спортсмена, сбалансированного полноценного питания, отличного инвентаря и оборудования и т.д.

Прогнозирование должно предшествовать планированию. Прежде чем определить, каким образом будет действовать организация необходимо со всех сторон рассмотреть как можно больше возможностей. С целью определить, к каким результатам могут они привести, могут они иметь негативные последствия, какова их эффективность, насколько они доступны. После этого, можно приступать к планированию.

Прогнозирование – это сложный этап. Строить прогнозы всего приходится в ситуации неопределенности. По этой причине в процессе прогнозирования необходимо учитывать как можно больше информации.

Неопределенности, с которыми приходится иметь дело менеджеру, многочисленны. Условно их можно разделить на несколько групп:

1. Неопределенность, связанная с природными факторами;
2. неопределенность, связанная с ближайшим окружением (поведение покупателей, конкурентов, отношение с поставщиками и т.д.);
3. неопределенность, связанная с экономической, социальной и политической жизнью (смена власти, экономика, политика государства, инфляция, экологические организации и т.д.).

Прогнозирование – это научное предвидение будущих событий, условий и эффектов деятельности или реализации итогового продукта.

Типология прогнозов: поисковой, нормативный, целевой, программный, проектный, организационный.

Способы разработки прогнозов в спорте

Спортивное прогнозирование – это научное предвидение перспектив развития спорта на основе знания объективных законов и анализа действительного его состояния.

Важность разработки проблемы прогнозирования в области спорта обусловлено рядом причин:

- значительным повышением политической и социальной значимости спорта;
- необходимостью поиска новых путей подготовки квалифицированных спортсменов;
- дальнейшее повышение массовости физической культуры и спорта в стране;
- значительным усложнением и увеличением масштабности физкультурного движения;
- его структура и функции.

В основе прогнозов лежат те методы, которые сопровождают каждое научное исследование: анализ и синтез, дедукция и индукция, наблюдение, эксперимент, систематизация и классификация, интуитивное предвидение и гипотеза, аналогия, экстраполяция.

Интуитивное предвидение – служит основой экспертных оценок. Тренер, посмотрев новичка, интуитивно чувствует хорошего спортсмена, или предвидит возможные результаты. Интуиция – это основанная на прошлом опыте способность принимать правильные решения без осознания их доказательности данный момент времени.

Для прогнозирования широко употребляется метод экспертных оценок, базирующийся на учете мнений экспертов.

Метод экстраполяции. Суть в следующем: имеются данные об изменении в течение некоторого промежутка времени той или иной величины. Эти данные изображают в виде соответствующей кривой. Плавно продолжая эту кривую за пределы рассматриваемого промежутка, мы получаем возможность судить о результате, который может показать спортсмен.

Метод моделирования. Применение предполагает построение сложной и логически связанной модели объектопрогнозирования. Модель не должна, во всех деталях, воспроизводить движения, она лишь заменяет объект моделирования, являющийся его представителем для совершенно определенных целей.

По форме модели бывают:

- предметными
- физическими (водные игры, тренажер моделирующий бросок копья)
- логическими (предусматривают логику процесса, события)

- математическими (описание процесса с помощью уравнений, неравенств)
- кибернетические (получаемые с использованием ЭВМ)

Основы социального прогнозирования позволяет представить разработку прогноза в спорте как системное исследование, состоящее из ряда последовательных этапов. Только на основе прогнозов спортивной деятельности возможно целенаправленное проведение организационных мероприятий, реальное осуществление помеченных в связи с этим целей.

Планирование – это процесс, результатом которого является четкая формулировка целей, и определение средств и методов, при помощи которых поставленные цели могут быть достигнуты. Планирование с точки зрения технологии представляет собой систему технико-экономических расчетов, представленных в форме таблиц, графиков и моделей, определяющих пути достижения цели. Результатом планирования является план. План включает: цели, задачи, определение путей и средств достижения поставленных целей, комплекс необходимых ресурсов, ответственных исполнителей и сроки выполнения.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о деятельности предприятия.

Процесс планирования включает в себя четыре этапа:

- выработку общих целей предприятия;
- детализацию и конкретизацию целей;
- определение путей, экономических и иных средств достижения этих целей;
- контроль за достижением целей.

В зависимости от того или иного признака, выделяются различные виды планирования:

- по степени охвата (общее планирование);
- по содержанию (стратегическое, тактическое, оперативное);
- по предмету (средства, программные действия);
- по сфере функционирования (производства, сбыта, персонала);
- по срокам (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);
- по структуре управления (общее планирование предприятия, подразделений, сфер деятельности);
- по возможности изменения планов (гибкое, жесткое).

Любое планирование базируется на неполных данных. Различаются: перспективное, стратегическое и текущее планирование.

В условиях рынка, важным условием является избранное отражение действий.

Стратегическое планирование характерна для удовлетворения организациями в условиях высокой нестабильности и неопределенности внешней среды.

Стратегическое планирование – это детальный, всесторонний комплексный план, предназначен для того, чтобы обеспечить осуществление и достижение целей организации. Стратегическое планирование вооружает организацию перспективной программой и прогрессивного развития и успешного функционирования в течение долгого периода времени. В основе стратегического планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления развития объекта.

Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, выясняются тенденции, опасности, возможности, которые способны изменить сложившееся и существующие в настоящее время тенденции. Стратегия включает в себя всю совокупность глобальных идей развития фирмы, а не только сосредоточена на конкретном периоде времени. Стратегическое планирование устанавливает общие направления, следование которым обеспечивает рост и устремление позиций организации.

Стратегическое планирование реализуется через:

- распределение ресурсов
- адаптацию к внешней среде
- внутреннюю координацию
- организационное стратегическое предвидение

Стратегическому планированию присущ определенный алгоритм:

- что надо сделать (формулировка главной цели),
- как делать (технологический аспект),
- делать с использованием каких средств (ресурсный аспект),
- делать в какие сроки и в какой последовательности (временной аспект),
- кто будет делать (кадровый аспект),
- какой должна быть организационная структура (организационно-управленческий аспект).

Стратегическое планирование имеет смысл только тогда, когда оно реализуется при управлении организацией, когда организация свои действия увязывает со своими планами и выделяет необходимые для их реализации ресурсы. Другими словами, организацией должна быть разработана четкая программа действия и наложен процесс реализации стратегического плана.

В целом планирование – это замкнутый цикл с прямой связью (разработка стратегии – реализация и контроль) и обратной связью (учет результатов выполнения – уточнение планов).

Стратегия фирмы реализуется в оперативных планах.

Оперативный план дает характеристику деятельности фирмы в условиях конкуренции, опережает ее поведение на рынке, предусматривает меры по выпуску продуктов и прибыльности хозяйственных операций, устанавливает рамки для разработки системы стимулирования труда. Конкретизируются цели и задачи, и четко фиксируется, как будут решены поставленные задачи и кто конкретно за это ответственен.

Составной частью оперативного планирования является бизнес-план, финансовый план, план по маркетингу, план-руководство, план закупок.

Планирование как функция спортивного менеджмента включает разработку целевых комплексных программ, бизнес-планов, календарных планов соревнований и спортивных мероприятий, планов организационной работы.

Бизнес-план физкультурно-спортивной организации

Бизнес-план – краткое, доступное и понятное описание предполагаемой деятельности физкультурно-спортивной организации.

Цели бизнес-плана:

1. направление деятельности предприятий в соответствии с потребностями рынка
2. определение видов деятельности и источников ее финансирования
3. прогнозирование возможных трудностей и путей преодоления

Бизнес-план – это документ и включает в себя ряд составных частей:

2. Оглавление
3. Резюме
4. Виды товаров (услуг)
5. Рынки сбыта товаров;
6. Конкуренция на рынке;
7. План маркетинга;
8. План производства;
9. Организационный план;
10. Правовое обеспечение;
11. Оценка риска и страхования;
12. Финансовый план.

Контроль

Контроль начинается с момента определения целей организации с помощью контроля постоянно проверяют, насколько то, что происходит в действительности, соответствует тому, что должно быть.

Под **контролем** понимают процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Контроль называют также обратной связью. Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. На основании этой информации принимают новые решения и осуществляют новые воздействия.

С помощью контроля руководство определяет, правильны ли его решения, не нуждаются ли они в корректировке; контроль обнаруживает ошибки в деятельности, следовательно, создает возможность их устранить, исправить, чтобы выполнить типовые задания и достичь поставленных целей он используется для стимулирования успешной деятельности.

Таким образом, контроль можно определить и так: это процесс обеспечения организацией своих целей. Кроме того, контроль помогает успешно работать в условиях неопределенности и риска. Задуманные планы не всегда сбываются, даже при выдающихся исполнителях. Чтобы правильно среагировать на изменения, необходим контроль за ними.

Основной задачей контроля является своевременное принятие корректирующих действий для обеспечения достижения организаций своих целей. И именно эта деятельность является главной в содержании функции контроля.

Контроль как функция менеджмента представляет собой вид управленческой деятельности, обеспечивающий возможность удержания организации на выбранном (запланированном) пути достижения целей путем периодической оценки, сопоставления текущих результатов деятельности организации с установленными планами (стандартами) и принятия необходимых корректирующих действий.

Функцию контроля выполняет каждый руководитель.

Объектом контроля выступает организация. Внутри организации контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы.

Предметом контроля производства является количество и качество продукции, соблюдение технологии, сроки выполнения работ.

Менеджеры, отвечающие за финансы фирмы, контролируют ее доходы и расходы, сравнивают величину фактически полученной прибыли с ожидаемой. Менеджера по кадрам интересует все, что связано с людьми: например, нет ли опозданий, прогулов и других нарушений дисциплины, на какие работы нужен дополнительный персонал, довольны ли сотрудники своим положением в фирме.

Субъектами контроля выступают как менеджеры фирмы, так и государственные органы.

Весь смысл контроля в том, чтобы своевременно установить отклонения. Корректирующие решение принимается на основе выяснения причин отклонений. Его смысл – возвращение организации к установленным стандартам.

Управленческий персонал включает в свой состав основные положения контроля:

1. Контроль трудно осуществлять, если цели не являются конкретными. В этом случае возникает опасность несогласия относительно того, является ли деятельность работника результативной. Для этого, необходимо как можно более четко определить цели и делать это таким образом, чтобы было легко установить, выполнено ли задание.
2. Сопоставление по результатам достигнутого за некоторый период с тем, что было запланировано. Это дает возможность судить о том, можно ли считать работу выполненной.
3. Указание на способы исправления ошибок. Если план не выполнен, необходимо определить, что еще следует сделать. На этом этапе приходится пересмотреть стандарт, поскольку требования не всегда бывают реалистическими.
4. В настоящее время все большее распространение получает концепция **контроллинга**. Любое предприятие нуждается в системе постоянной оценки того, как действует предприятие в целом, а также его подразделения и отдельные сотрудники. Важно, насколько деятельность предприятия в целом и любого его сегмента соответствует стратегическим целям, стоящим перед предприятием. Эта система, позволяющая осуществлять такой контроль и своевременно принимать решения для того, чтобы стоящие перед предприятием стратегические цели были достигнуты независимо от изменений, происходящих в хозяйственной ситуации.

Умение действовать в условиях неопределенности и риска – это искусство управления.

Контроль должен быть объективным, гибким, экономичным. Для организации контроля необходима три условия:

1. Наличие планов, нормативов, правил работы, программ и смет.
2. Наличие организационной структуры, чтобы знать, кто за что отвечает. За саму же организационную структуру отвечает первое лицо организации.
3. Тесная взаимосвязь с мотивацией.

Основные виды контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный – контроль осуществляется до фактического начала работы, т.е. на этапе постановки целей. Задача – заранее проверить все элементы системы, - человеческие, материальные и т.д.

Текущий – контроль осуществляется от начала управленческой или хозяйственной деятельности до момента достижения требуемого результата. Задача вовремя обнаружить существенные отклонения от намеченного плана, чтобы не допустить серьезных сбоев в деятельности организации.

Заключительный – это итоговый контроль, дающий информацию для планирования аналогичных работ в будущем, служит основанием для анализа возникших проблем, способствует мотивации за выполненную работу.

Люди являются неотъемлемыми участниками любой стадии управления, поэтому их поведение должно приниматься во внимание на каждом этапе контроля. Следует учитывать и то, что контроль сам оказывает непосредственное воздействие на поведение людей. Контроль наиболее действенен не тогда, когда фиксируются ошибки, а когда они предотвращаются. Он должен быть направлен не столько на покорение и изоблачение, сколько на помощь и эффективную организацию дела.

Сотрудники, убежденные в том, что существует надежный контроль, будут избегать ошибок, сомнительных сделок и т.д.

Поэтому ряд характеристик контроля определяется его поведенческими аспектами:

1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Нереальные стандарты игнорируются, нарушаются, от них у сотрудников усталость и разочарование.
2. Устанавливайте двухсторонние отношения. Сотрудники должны иметь возможность открыто обсудить свои проблемы с руководителем и наоборот. Подобное отношение повышает вероятность успеха контроля.
3. Берегите сотрудников от чрезмерного контроля. Изменение проверки просто раздражает. Руководитель не должен сводить свою работу только к контролю. Многочисленные формы контроля сдерживают инициативу и наказывают предприимчивость.
4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.
5. Вознаграждайте за достижение стандарта.

Перечисленные условия позволяют избежать негативное воздействие контроля на поведение сотрудников.

Техника анализа.

Анализ факторов, влияющих на успехи в спорте:

- анализ соревновательной деятельности;
- анализ тренировочной деятельности;

- анализ за состоянием и подготовленностью спортсменов;
- анализ за состоянием внешней среды.

Предлагают использовать различные модели анализа:

1. Целевая модель – в своей основе лежит вопрос «Выполняет организация свои цели?» Использование возможно при соблюдений двух условий, цель должна быть четко определена и измеряема.
2. Модель системы средств. Вырабатывается набор средств, при помощи которых можно достичь поставленных перед предприятием задач.
3. Модель процесса, ориентирована на успешность внутренних процессов, происходящих в ней. На данном этапе необходимо ответить на вопросы «Почему актуальное состояние отличается от желаемого? Что мешает достичь желаемого состояния?».
4. Анализ на соответствие плана, ориентирован на сроки, в которые план должен быть выполнен. Совокупность мер, которые следует предпринять для достижения желаемого состояния.
5. Анализ задач. Отношение мер, т.е. аргументов, средств, при помощи которых будут достигнуты указанные цели. Четко сформулировать все действия, которые будут способствовать решению поставленных задач.

Функция контроля включает совокупность определенных управленческих действий и принимаемых решений, осуществляемых поэтапно, и обеспечивает возможность удержания организации на запланированном пути достижения ее целей. Основными этапами контроля являются: установление показателей деятельности организации (стандарты), измерение фактически достигнутых результатов и формирование информации об отклонениях от установленных стандартов, проведение корректировок, когда выявленные отклонения могут повлиять на достижение запланированных результатов.

Тема 6: Коммуникации в спортивной организации

Процесс коммуникации и эффективность управления. Виды коммуникаций. Элементы и этапы коммуникации. Обратная связь и помехи. Межличностные коммуникации. Преграды на пути межличностной коммуникации. Совершенствование коммуникации в организации. деловые совещания и методика их проведения.

Информация – это сведения и знания о действительности, которые отчуждаются от их носителя в виде сообщений и благодаря которым уменьшается неопределенность. Человеческая деятельность нередко за-

висит от того, знаем ли мы о том, что произошло, произойдет или имеет место в настоящий момент. Неосведомленность в некоторых аспектах положения вещей, значимых с точки зрения стоящих перед человеком или организацией, иногда является существенным препятствием, лишаящим принимать решения и действовать. Чем больше степень неосведомленности, тем более ценной является информация.

Современный менеджер тратит от 50-90% рабочего времени на обмен информацией. В современных условиях обладания информацией означает обладание мощнейшим ресурсом, реальной властью. Информация в современном обществе является объектом купли-продажи. Потребление информационных технологий достигло в 2000 г, уровня 4 триллиона.

В соответствии с определением ЮНЕСКО под информационными технологиями понимают:

- комплекс научных, технологических инженерных дисциплин, изучающих эффективность организации деятельности людей, которые занимаются обработкой и хранения информации;
- технику, используемую при организации взаимодействия между людьми и производственных образцов.

Значимость информации в современном мире пришло к выводу, что современное общество вступило на новую стадию развития – стадию информационного общества.

Информация очень важна, поскольку она необходима для принятия решений. В связи с этим информация характеризуется с точки зрения ряда качеств:

1. полнота (считается полной, если ее достаточно для того, чтобы принять решение);
2. достоверность (не должна искажать реального положения дел);
3. актуальность (если оно не отвечает потребностям, которые имеются в данной ситуации);
4. доступность (реализуется в наличии прямого доступа к носителем, на котором закреплена информация);
5. языковая ясность (информация должна быть выражена на языке, понятном для ее получателя).

Эффективность деятельности менеджера зависит от его умения работать с информацией, причем основной проблемой является не недостаток, а избыток информации. Выделяется информация, которая принимается во внимание и которая во внимание не принимается. Управленческая информация выполняет в организации следующие функции:

- обслуживает функции управления – от подготовки и принятия решения до подведения результатов его выполнения;
- связывает подразделения организации и обеспечивает контакты с внешней средой;

- обеспечивает движение к заданной цели, позволяя выбрать определенную линию поведения.

Коммуникация, т.е. передача информации, обеспечивающей функционирование любой системы. Если этого не произойдет, то решение просто не будет реализовано.

Под коммуникацией понимают обмен информацией между людьми и их объединениями в процессе взаимодействия. Говоря о коммуникациях имеют в виду совокупность действий людей, связанных с передачей информации и ее обработкой при помощи разнообразных средств и инструментов. Коммуникации в менеджменте выполняют очень важную функцию, которую принято называть связующей.

Процесс коммуникации обязательно включает следующие компоненты:

1. источник (отправитель отбирает, создает и отправляет информацию);
2. сообщения – материально воплощенный текст (носитель информации);
3. код – совокупность знаковых средств (в качестве кода могут выступать язык, знаки);
4. канал – средство передачи информации;
5. шум – любые помехи: потеря информации происходит под воздействием физиологических или психологической усталости (забывчивости, рассеяности), технические неполадки: стереотипы (т.е. устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций или различия в статусе);
6. получатель – лицо, которому предназначена информация. Ради получателя и происходит коммуникация;
7. обратная связь – это реакция получателя на сообщение источника, а также источником реакции получателя на сообщение.

Коммуникация – это сложный процесс, включающий многочисленные действия, которые совершают его участники.

Виды коммуникаций

В менеджменте принято делить коммуникации на внешние и внутренние:

Внешние коммуникации протекают между организацией и ее средой. К ним можно отнести:

- коммуникации с потребителями;
- коммуникации с общественностью;
- коммуникации с государством и государственными структурами.

Внутренние коммуникации – это коммуникации, которые имеют место в рамках организации (между работниками, подразделениями).

Внутренние коммуникации могут быть:

- Межличностные – связывают двух или более человек;
- Организационные – предлагают, что в коммуникации вступают две или более группы людей. Также относятся к органу коммуникации, которые связывают одного человека с группой.

Любая организация иерархически организована, можно выделить следующие виды коммуникаций:

- вертикальные – это общение между руководителем и подчиненным (распоряжение, указы, отчеты, рекомендации);
- горизонтальные коммуникации – это общение между работниками, которые могут иметь общего руководителя;
- Диагональные – связывают подчиненных и начальников разных отделов, т.е. коммуникации, которые сочетают в себе свойства горизонтальных и вертикальных коммуникаций.

Главная задача таких коммуникаций в координации действий различных субъектов в рамках производственного процесса. Играть важную роль при распределении ресурсов, сбыта продукции, устанавливает равноправные отношения между подразделениями.

Необходимо отметить, что в контакт все равно вступают конкретные люди. По этой причине необходимо исходить из того, чьи интересы представляют участники общения – свои собственные или интересы организации.

Коммуникации можно разделить на формальные и неформальные.

Формальные – это коммуникации, которые связывают отдельные элементы организационной структуры и устанавливаются при помощи уровня, закрепленные в должностных инструкциях и внутренних нормативных документах, которые регламентируют взаимодействия работников или подразделений.

Неформальные коммуникации связывают людей, которые объединены в рамках одной неформальной группы. Они возникают в любой организации. В основном функционируют как канал распространения слухов. Слухами называется любая информация, которая получена по неофициальным каналам коммуникации. Они могут быть важным источником информации для руководителя, так как более быстрое распространение информации. В тоже время нельзя доверять, любая информация, распространяемая таким образом, нередко не обладает необходимыми качествами, недостоверной, неполной, субъективной и т.д.

Слухи возникают, если сотрудники испытывают недостаток информации, предоставляемой по каналам формальных коммуникаций, если информация поставляется нерегулярно с запозданием. Типичная

информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций: предстоящие сокращения работников; новые меры по наказаниям за опоздание; изменения в структуре организации; грядущие перемещения и повышение, кадровое изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту; кто кому назначает свидание после работы.

С точки зрения общения, подразделяют на вербальную (словесную, которая реализуется в виде письменной и устной речи), невербальную (к ней относят мимику, жесты, графики, диаграммы).

По источнику возникновения:

- коммуникация направлена на согласование действий;
- коммуникация обслуживает эмоциональные потребности участников общения;
- коммуникация возникает в том случае, если ее инициатору необходима информация;
- коммуникация может возникать в том случае, если ее инициатору необходимо передать информацию, требующуюся другому человеку, организации.

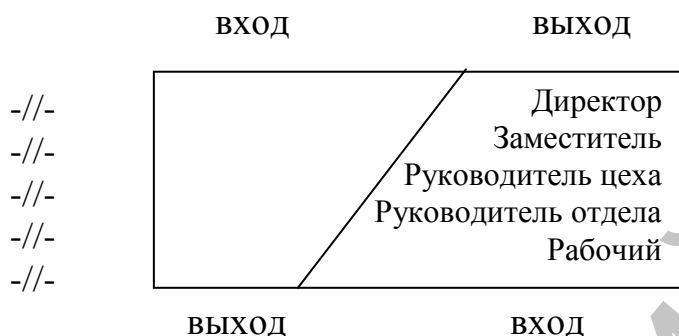
Можно выделить следующие этапы коммуникаций:

1. Формирование сообщения – определение целей, стоящих перед отправителем. На данном этапе рождается замысел сообщения, то есть определяется, какая информация должна быть передана, кому она будет передана, каким образом это будет сделано. Другими словами формируется план действий.
2. кодирование – этап, на котором информация облекается в слова или другие знаки, объединяемые в рамках одного текста.
3. передача сообщения – для которой используется те или иные каналы (почты, факс, электронная почта и т.д.).
4. декодирование – процесс «расшифровки», понимания сообщения и стоящего за ним намерения. Переводит значки на бумаге или экране монитора в мысли.
5. обратная связь – реакция получателя на переданную ему информацию, которая позволяет отправителю понять, что его сообщение либо было воспринято правильно или неправильно, либо вообще не было воспринято.

Адресат, каким-то образом реагирует на то, что мы ему сообщили, например, высылаем главный ответ, или просто предлагает свои условия, или соглашается с тем, что ему предложили. В любом случае реализуется обратная связь. При этом нужно иметь в виду, что отсутствие ответа обычно рассматривается как отрицательный ответ, также является обратной связью.

На этом этапе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руко-

водитель надеялся получить. Обратная связь позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется с помощью функций контроля. Каждый начальник обычно отсеивает половину данных. До руководителя организации доходит обычно только 16%, а 98,4% информации. Но и поступившим сведениям «снизу» не приходится доверять вполне. Естественно стремление – свои дела приукрасить, а недостатки преуменьшить. Подобное явление порождает проблемы искажения и потери информации.



Помехи, которые препятствуют адекватной передаче информации, т.е. приводят к тому, что сообщение понимается получателем неправильно или вообще не может быть понято. К помехам относятся стереотипы, то есть устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, или различия в статусе, с которым связано предвзятое отношение к собеседнику.

Естественной преградой – технические неполадки, к ним относятся плохая работа факса, а также различия в понимании символов, образовании, специальности, квалификации, плохим владением языком. Искажение или потеря информации происходит под воздействием физиологически и психологических причин.

Распорядительные указания начальника могут своевременно достигать исполнителя, но ответная информация рискует оказаться не доставленной вовремя, а потому утратившей значение для принятия последующего управленческого решения.

Межличностные коммуникации

Эффективный обмен мнениями требует больше, чем просто передачу данных. Он требует, чтобы человек, передающий сообщение, и тот, кто принимает, обладали определенными навыками (писать, говорить, слушать и т.д.) достаточным для того, чтобы обмен мнениями был успешным. В результате общения совершается обмен информацией, достигается взаимопонимание, происходит взаимовлияние, вырабатывается определенная позиция друг к другу.

Выработка навыков эффективного взаимодействия с людьми необходима менеджеру любого уровня. Сегодня опытный руководитель тратит большую часть рабочего времени не на решение финансовых, технических или организационных проблем, а на решение психологических задач, возникающих в процессе общения с подчиненными, коллегами. Знания и умения в области общения необходимы не только менеджерам, но и любому из нас, ибо через общение человек организует и оптимизирует свою производственную, научную, учебную и любую иную деятельность. Общение позволяет решать не только вопросы организации, но и проблемы ее сотрудников.

К закономерностям, которые определяют процессы межличностных взаимоотношений, можно отнести следующие:

1. Зависимость общения от восприятия партнера. Под восприятием понимается образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения. Все люди разные, они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллекту и т.д. Ввиду этого при восприятии возникают ошибки неравенства, получившие название факторов и превосходства, привлекательности и отношения к нам.
2. Неадекватность самооценки. Оно может быть сильно завышено или занижено, в зависимости от психологических особенностей личности.
3. Обусловленность процесса понимания друг друга процессом рефлексии (рефлексия – это осознание индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Это не просто знание другого, но знание того, как другой понимает меня).
4. Расщепление смысла передаваемой информации (различное толкование информации, в образовании, интеллектуальном развитии, потребностях общающихся).
5. Стремление человека сохранить свой личный статус, личную состоятельность, собственное достоинство.
6. Компенсация. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.

Все эти закономерности проявляются в деловом общении. Деловое общение – это прежде всего коммуникация, обмен информацией, значимой для участников общения. Поэтому, чтобы процесс общения был эффективным и способствовал достижению целей его участников, нужно правильно выбирать и использовать средства коммуникации.

Все средства общения делятся на две большие группы:

1. Вербальные (словесные)
2. Невербальные

Наиболее значимыми невербальными средствами выступают движения человека. Взгляд несет очень большую информацию о человеке.

Если человек возбужден, заинтересован чем-либо или находится в приподнятом настроении, его зрачки сильно расширены, если настроение мрачное, сердитое, то зрачки сужаются.

Еще более информативными оказываются движения тела человека, а конкретно его поза, жесты, походка.

Закрытые позы воспринимаются как позы недоверия, несогласия (окрещенные на груди руки; - стоя; сидя – обе руки упираются в подбородок, руки в замке).

Открытые позы воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности (стоя – руки раскрыты ладонями вверх, сидя – руки раскинуты, ноги вытянуты).

Если человек заинтересован в общении, он будет поклоняться в его сторону, если нет – откидываться назад.

Жесты - известны прощание, запреты, приветствия и т.д. Интенсивность жестикуляции растет вместе с эмоциональной возбужденностью человека и желанием достичь более полного понимания.

По походке человека, можно распознать его эмоциональное состояние. Легкая походка – свидетельство радости, тяжелая – говорит о гневе, вялая бывает при страдании.

Голос – скорость речи, паузы во время разговора, высота, тембр, различные психофизиологические проявления (плач, смех, вздохи, покашливая и т.д.). В процессе общения часто присутствуют различные прикосновения общающихся.

Рукопожатие. Бывают доброжелательные, открытые, вынужденные, высокомерные и т.д.

Выделяют три вида рукопожатия:

- Доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз)
- Покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх).
- Равноправное.

При рукопожатии имеет значение и расстояние, на котором оно происходит. Слишком маленькое расстояние (до 0,5 м) в деловом общении недопустимо, слишком большое (свыше 2 м) – свидетельство равнодушия к проблеме и партнеру по общению.

Следует иметь в виду, что невербальные средства проявляются неосознанно, человек не часто контролирует, но эти проявления нужно учиться держать под контролем.

Речь как вербальное средство общения. Умение говорить предполагает умение точно формулировать свои мысли и излагать их доступные для собеседования языком.

Важно, чтобы речь была содержательной (насыщенной информацией) и логичной.

Правило ясности, точности речи:

1. О точности высказывания должен заботиться говорящий. Ясность мысли оценивается слушателем.
2. Слова следует употреблять в полном соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены в языке.
3. Следует избегать книжных, мудреных, канцелярских слов, делающих речь запутанной и сумбурной.
4. Стилль изложения является причиной неуместного комизма речи.
5. Необходимо точно следовать нормам связи слов в фразе.

Умение говорить является важной составляющей частью авторитета менеджера. Впечатление о руководителе в значительной степени складывается по тому, насколько его речь проста и доходчива, выразительна и эмоциональна. Эти требования относятся не только к речи менеджера, но и каждого из нас.

Успешность делового общения зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Слушание – это не просто молчание, но и процесс требующих больших психологических усилий, определенных навыков.

Преграды на пути межличностных коммуникаций

1. Невербальные преграды. Вербальные символы (слова) являются основным средством для кодирования информации. Но помимо их используются еще и невербальные символы: взгляд, улыбка, жесты, выражение лица, интонация, поза и т.д. Исследования показали, что подавляющая часть сообщений воспринимается через невербальные средства. Это означает, что в большинстве случаев то, как мы говорим, важнее того, что мы говорим.
2. Плохая обратная связь. Это реакция получателя на сообщение источника, а также источником реакции получателя на сообщение. Обратная связь делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом. Чем активнее пользуется в коммуникационном процессе обратная связь, тем он эффективнее.
3. Преграды обусловлены восприятием. Восприятие – сложный процесс, при котором мы выбираем, организуем и наделяем смыслом окружающий нас мир (мы ожидаем увидеть поезд, когда слышим гудок локомотива; когда вызывает начальник, мы автоматически настраиваемся на защиту). Инициатор и получатель сообщения могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному, в зависимости от опыта, круга интересов, потребностей, эмоционального состояния.
4. Неправильное использование языка (сематические барьеры). Многие слова имеют различные значения, вариации значений часто становятся причиной неверного понимания. Значение слова выявляется благодаря опыту конкретного человека и контекста ситуации, в которой оно использовано. У каждого человека свой

опыт, и каждый акт обмена информацией является новой ситуацией, нельзя быть уверенным в том, что другое лицо припишет то же значение слову, которое мы ему придаем.

5. Неумение слушать. Всегда дайте человеку высказаться, и вы избежите ненужных волнений и скандалов.
6. Защитная реакция. Вызывает у человека определенное выражение лица, жесты и речь, которые в свою очередь, усиливают защитную реакцию другой стороны. Появляется цепь защитных реакций. Это заставляет слушателя больше концентрироваться на том, что мы собираемся сказать, а не на то, что мы слышим. В результате – с обеих сторон происходит неточное восприятие смысла информации. Поскольку руководители обладают статусом и полномочиями, они особенно должны сознавать то, что они могут вызвать у подчиненных защитную реакцию.

В организационных коммуникациях могут быть преграды, снижающие их эффективность:

1. Иерархические уровни. С ростом организации, ее структура расширяется что создает много проблем для обмена информации. Если сообщение должно пройти через дополнительные уровни, то увеличивается время прохождения и возможность искажения информации. При прохождении информации по уровням управления, можем добавлять или отнимать, исправлять или изменять информацию.
2. Информационные перегрузки. Возможность субъекта управления – руководителя – проанализировать, осмыслить полученную информацию далеко и безгранично. Если один рабочий в семиуровневой иерархии вырабатывает единицу информации, а среднее число подчиненных у одного начальника 4, то в единицу времени внизу вырабатывается 4096 единиц информации.

Поэтому избыточная информация перегрузка затрудняет принятие рациональных необходимых решений.

Организационная структура должна способствовать сжатию информации, иначе руководители организации не смогут осмыслить получаемые сведения.

3. Неудовлетворительная структура организации. Если структура организации неоправданно усложнена, то информация как бы «запутывается» при прохождении по ней, искажается или неправильно трактуется.
4. Неудовлетворительный кадровый состав.
5. Конфликты между разными группами и подразделениями.

Деловые совещания и методика их подготовки

Деловые совещания – это инструмент коллективного принятия решения или координация действий сотрудников. Оно обычно проводится в том случае, если по каким-то причинам одно лицо не может принять решение самостоятельно. К таким причинам может относиться и недостаток компетенции и формальная необходимость или затрагивает интересы многих сотрудников.

Подготовка к совещанию предполагает определение того, кто будет принимать в нем участие, когда и где произойдет совещание, почему оно необходимо и что должно быть достигнуто в результате совещания.

Следует обдумать и вопрос о том, где будет проводиться совещание. В общем случае помещение для совещания должно быть достаточно тихим и обеспечивать все возможности для нормальной работы. Следующий шаг в подготовке совещания – это разработка повестки дня. Необходимо исходить из следующих рекомендаций:

- а) продолжительность совещания не должна превышать 1-1,5 часа: слишком короткое совещание не дает возможности сосредоточиться, слишком длинное, наоборот, утомляет;
- б) обсуждение наиболее важных вопросов должно приходиться примерно на середину совещания;
- в) следует хорошо продумать формулировку тем для обсуждения. Они должны быть сформулированы ясно и точно, таким образом, чтобы у участников будущего совещания не возникло вопросов относительно того, о чем будет идти речь.

Целесообразно заранее назначить человека, который будет вести протокол.

Проведение совещания также требует соблюдения целого ряда рекомендаций. Обычно совещание состоит из трех частей: начало, основная часть и заключение.

В самом начале лицо, созвавшее совещание, должно сделать все необходимые вводные замечания, сообщить о временных пределах совещания, напомнить основные цели, а также темы, которые будут обсуждаться, представить, если это необходимо, участников совещания друг другу.

По мере того, как повестка дня обсуждается, ведущий совещания должен обобщать решения, которые были приняты. Это часто помогает закрыть тему и не возвращаться к ней случайно.

Заключительная часть собрания – это подведение окончательных итогов. Необходимо подчеркнуть, что кому и какие сроки следует выполнить. Кроме того, приложить усилия для того, чтобы собрание закончилось вовремя. Затягивать собрание нет смысла.

Тема 7: Мотивация трудовой деятельности

Смысл и эволюция понятия мотивация. Первоначальные концепции. Современные теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.

Мотивация человека всегда мотивировано. Задача менеджера – заставить сотрудников эффективно работать.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Правильное формирование мотивации работников – это одни из наиболее важных средств повышения эффективности труда.

Современный менеджер ежедневно сталкивается с проблемами мотивации деятельности своих сотрудников. Важно направить их энергию на выполнение имеющейся и необходимой работы для достижения целей организации, успеха. Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда прививает сотрудникам чувство цели. И это имеет важное значение для мотивации их труда, чем материальное вознаграждение.

Науку управления всегда занимало, в каких условиях и при каких обстоятельствах человек мотивирован к работе по чужому заданию. Чем свободен становится человек, тем важнее осознание мотивов, которые движут человеком в работе и заставляют его приносить большую пользу. По мере обучения, повышения квалификации, приобретения навыков и накопления опыта у человека пробуждается все больше желаний применить свои умения в труде на благо себя и общества. Чем лучше это удастся, тем больше удовлетворения получает человек, а соответственно, тем сильнее проявляется мотивация к эффективному труду. Стремление выразить себя в своем деле нуждается в поддержке. Там, где управление и организация труда предоставляют для этого возможности сотрудникам, труд будет высокоэффективен, а мотивы к труду соответственно высокими.

Суть мотивации сотрудников в современном менеджменте состоит в познании и реализации путей их личных интересов, предоставлении им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации.

Таким образом, мотивация – это побуждения, которые вызывают активность человека и направляют ее на достижение определенных целей. Здесь уместно привести притчу: «Работали три человека, и делали одно и то же, но когда их спросили, что они делают, отвечали по-разному. Один сказал – Я дроблю камни, другой – я зарабатываю себе на жизнь, третий – я строю храм». Очевидно, что у каждого разная мо-

тивация, понимание цели. Для первого работа – это бессмысленный труд, для второго – заработать себе на жизнь, и только третий понимает, что работа является наиболее осмысленной, ему трудиться легче всего, поскольку его цель духовна.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать максимум усилий, чрезвычайно сложны. По оценкам от 30 до 50% работников побуждаются к работе деньгами. Остальных побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, в авторитете, творчестве. Людями движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, традиции и т.д.

Следует различать понятия мотива и стимула.

Мотив – побуждение к выполнению определенной деятельности или поступков, в основе которых лежат потребности человека.

В стимулировании речь идет о побуждении работников к труду с помощью материального и морального стимулирования.

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация, жизнь постоянно меняется, под влиянием ее меняется и личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил.

Первоначальные концепции

Общепризнано, что основные допущения, принятые в первоначальных концепциях, оказались ошибочными. Следует уяснить, почему первоначальные концепции были весьма эффективны в прошлом и не могут использоваться сегодня. Кроме того, они применялись в течение многих сотен лет в отличие от нескольких десятилетий существования современных теорий. Поэтому первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре.

Известен старый способ воздействия на людей – метод «кну́та и пряника». В период промышленной революции в Англии (треть XVIII – XIX веков) люди работали по 10-14 часов в сутки. Согласно их трактовке, люди – чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для пищи, одежды, жилищ.

В условиях когда большинство людей боролись за выживание, был логичен и понятен вывод, сделанный Адамом Смитом, что человек всегда, когда ему представляется такая возможность, стремится улучшить свое экономическое положение.

Под пряником понималось возможность выжить и деньги считали единственным мотивирующим фактором.

Тейлор и его современники в начале XX века уже осознали несостоятельность зарплаток, приводящих к жизни на грани голода, и сделали мотивацию по принципу «кну́та и пряника» более эффективной. Поэтому, увеличение производительности труда, являющееся результа-

том использования научно обоснованной специализации и стандартизации, было весьма впечатляющим. И чем больше эта жизнь улучшалась, тем быстрее менеджеры начинали понимать несостоятельность мотивации по принципу «кнута и пряника».

В начале XX века, теория З.Фрейда получила свое продолжение, что люди не всегда поступают рационально. Не всегда хорошая заработная плата и четко разработанные рабочие операции ведут к повышению производительности труда, и менеджеры не сразу стали воспринимать его всерьез. С появлением шкалы человеческих отношений пришло сознание, что мотивация по типу «кнута и пряника» является недостаточной. Работа Э. Мэйо говорили, что важно принимать во внимание психологию человека, его некоторую «нелогичность», что человеческие факторы, особенно социальное воздействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Такие модели возникли с появлением шкалы поведенческих наук. Но психологические теории мотивации появились позднее – в 40-х годах XX века и развиваются по настоящее время.

Современные теории мотивации

Говоря о мотивации, нужно говорить, что нет одного «лучшего» способа. У людей множество разнообразных потребностей и целей. Они по-разному ведут себя. То, что приемлемо для одного человека, может не подойти для другого. Это подтверждает, что на практике осуществлять эту функцию очень непросто.

Труд менеджера в рамках этой функции осуществляется в таких направлениях:

- работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников;
- разработка и осуществления систем и мер моральных стимулов к труду;
- создание условий привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места и трудовых операций;
- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации.

Помимо этого, менеджер, должен оценить степень трудового участия каждого сотрудника. Есть несколько способов вознаградить людей за труд: материальное стимулирование, признание, свобода (часть работы делать дома), новые типы расписаний работы (скользящий график), перспектива (возможность роста), улучшение условий труда.

Важно, чтобы любое решение в сфере мотивации труда была гласным, понятно и правильно, даже если на первых порах это решение ущемляет чьи-либо интересы, а также важно знать личные и общест-

венные интересы сотрудников, мотивационную структуру человеческого поведения, знать, к каким последствиям могут привести вводимые им меры.

Содержание мотивационной деятельности раскрывается теориями мотивации, которая делится на две группы:

- содержательные – основываются на определении потребностей и идентификации мотивов личности, побуждающих людей действовать так или иначе. Общим для этой группы теорий является то, что они пытаются идентифицировать потребности и мотивы людей. Но в самой этой идентификации имеются существенные различия.
- и процессуальные – основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Содержательные и процессуальные теории расходятся по ряду вопросов, но не являются взаимоисключающими. Для понимания сущности теории необходимо усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности отражают ощущение физической или психологической недостаточности чего-либо. Когда потребность ощущается человеком она пробуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию). Потребности делятся на: физиологические (спать, есть, сексуальные потребности) и психологические (потребности в успехе, уважении, власти, принадлежности к кому-либо или к чему-либо). Потребности невозможно непосредственно наблюдать и измерить. Потребности служат лишь мотивом к действию. Побуждение является поведенческим проявлением потребности. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность к действию.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека при сходных обстоятельствах в будущем люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегают другого, которое связано с недостаточным удовлетворением. Сложность мотивации через потребности является следствием того, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижении результата и независимости.

Менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством поведения, приводящего к достижению целей организации.

Вознаграждение рассматривают и применяют в теориях мотивации как средство для побуждения людей к эффективной деятельности человека. Различают внутреннее (созданием соответствующих условий работы) и внешнее вознаграждение (зарплата, продвижение по службе, служебный статус, престиж).

Содержательные теории мотивации

Администрация организации должна установить потребности своих работников для определения средств и способов их удовлетворения, соотношенных с достижением ее успеха. В этом состоит цель содержательных теорий мотивации.

Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются иерархия потребностей по Маслоу, теория потребностей Мак Клеелланда, двухфакторная теория Герцберга.

Иерархическая теория, предложенная в 40-е годы психологом А.Маслоу, утверждает, что пять основных типов потребностей образуют иерархическую структуру, которая во многом определяет поведение человека.

1. Основные физиологические потребности (заработная плата, отдых, сон, пища, секс)
2. Потребность в безопасности – сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, пенсионное обеспечение.
3. Социальные потребности – быть принятым в коллективе, получить поддержку, доброжелательное отношение людей.
4. Потребность в признании – это потребность испытывать чувство значимости и нужды для предприятия, иметь высокий статус.
5. Потребность в самовыражении – это стремление к росту как личности, к творчеству и развитию.

Потребность более высокого уровня становится актуальной, если в достаточной мере удовлетворяет базовые.

Этому звучит мысль А. Морита: «Людям нужны, деньги, но они хотят получать удовольствие от работы и гордиться ею». Однако иерархическая структура потребностей по А. Маслоу не является строгой. Жизненные ситуации заставляют выступать на первый план то одни, то другие потребности.

Во второй половине 50-х годов Герцберг предложил модель мотивации, выделив две группы факторов:

1. Гигиенические – связаны с окружающей средой в которой осуществляется работа. Их отсутствие или неадекватность вызывает у работников неудовлетворение работой; а их наличие не мотивирует работника к более эффективному труду, а только снимает у него чувство неудовлетворенности.
2. Факторы мотивации связаны с самим характером и сущностью работы (продвижение по службе, признание одобрения). Их отсутствие вызывает у работника чувство неудовлетворенности, и только наличие их в полной мере вызывает удовлетворенность в работе и мотивирует к повышению производительности.

Теория Герцберга называют теорией двойственности в силу того, что в двух группах факторов рассматриваются два их направления: положительные и отрицательные.

Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям в безопасности и уверенность в будущем. Мотивация (удовлетворение) по Герцбергу сравнима с потребностями высших уровне по Маслоу (переживание за успехи в работе, признание, ответственности, работа как ценность).

Широкое распространение потребностей получила концепция Мак Клеелланда (70-е годы XX века), связанные с изучением влияния соучастия и потребностей достижения и властвования.

1. Потребность во власти – желание воздействовать, влиять на других людей.
2. Потребность в успехе – желание всегда достигать поставленных целей.
3. потребность в причастности – желание работать в коллективе с хорошим социально-психологическим климатом, заинтересованность в компании знакомых, друзей, оказании помощи другим.

Определить в каком направлении эти три потребности воздействуют друг на друга, определить нельзя, но очевидно, что необходимо это взаимовлияние принимать во внимание при выработке методов управления человеком.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории не оспаривают, что человек действует на основании мотивов и дел удовлетворения потребностей, но сосредотачивают свое внимание на том, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Теория ожиданий основана на теории о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение цели. Человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен с большей степенью вероятности, что его усилия приведут к достижению цели и получению вознаграждения, и следовательно – к удовлетворению.

Мотивация, согласно этой теории, является функцией трех факторов:

1. ожидание работника в отношении «затрат труда и результатов»;
2. ожидание в отношении определенного вознаграждения «результатов – вознаграждений»;
3. ожидание определенного удовлетворения за вознаграждение – степень удовлетворенности вознаграждением (валентность).

Применяя эту теорию на практике, следует иметь в виду, что наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволит им достичь цели и приведут к получению вознаграждения. Следует также учитывать, что люди имеют различные потребности и конкретное вознаграждение они оценивают по-разному.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между вознаграждением с достигнутыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу. Менеджеры должны формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат усилие.

Теория справедливости предполагает, что люди субъективно оценивают и сравнивают свое вознаграждение с тем, что получили другие сотрудники за аналогичную работу. При дисбалансе усилия и вознаграждения, оцениваемым конкретным сотрудником как несправедливость, возникает психологическое напряжение. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затраченные усилия. Восстановить справедливость можно двумя способами: 1) изменить уровень затраченных усилий 2) попытаться изменить уровень вознаграждения.

Теория справедливости формулирует следующий вывод: до тех пор, пока люди не будут считать вознаграждение справедливым, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. При этом следует иметь в виду, что оценка справедливости носит субъективный характер, так как справедливость оценивает сотрудник.

Модель Портиша-Лоулера. Согласно этой теории достигнутые результаты зависят от трех переменных: затраченных усилий, характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в трудовом процессе. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения, веры человека в наличии прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь вознаграждение как внутреннее (чувство удовлетворения, самоуважения), так и внешние (премия, продвижение по службе) вознаграждение. Удовлетворение является результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости.

Практическое значение этой теории для мотивации состоит в том, что во-первых, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, способностей, а так же осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

граждения.. Во-вторых, разграничивает внутренние и внешние вознаграждения; в-третьих, формулирует о том, что результативный труд ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности труда.

Модель Партиша-Лоулера отражает современный подход к мотивации с учетом ожидаемого вознаграждения за определенные усилия. При этом сотрудник увеличивает свои усилия, если считает полученное вознаграждение (внутреннее и внешнее) справедливым. Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Суть различных теорий состоит в том, что каждый человек имеет свои потребности, свои мотивы, по-разному реагирует на одинаковые, а тем более разные стимулы, что зависит от различных факторов, и наконец, самостоятельно выстраивает свое поведение для удовлетворения своих потребностей. Значение теорий мотивации состоит в том, что они помогают найти подходы к решению этих задач.

Тема 8: Руководитель и его роль в управленческой деятельности

Руководитель и его роль в управленческой деятельности. Социально-психологические основы руководителя. Стиль руководителя и результативность производственной деятельности. Типы руководителя и требования к руководителям. Власть и влияние. Лидерство как фактор организации групповой деятельности. Неформальные структуры в организации.

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в рамках установленных полномочий обязаны выполнять его требования. Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы.

Сущность деятельности руководителя состоит в творческой организаторской работе, причем по мере роста должности требования к творчеству увеличиваются.

Все же важнейшим требованием к руководителю любого уровня является умение управлять людьми. Что значит управлять людьми?

Чтобы быть хорошим руководителем надо быть психологом. Быть психологом – значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью. В этом во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучив этот язык руководитель сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обусловлены, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей,

а это самое главное. Это способствует заключению выгодных сделок и многому другому.

Кроме того, хороший руководитель должен быть и организатором, и другом, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других... и все это только начало. Он должен знать в совершенстве своих прямых подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной поручаемой работы. Руководитель должен знать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе, устранять неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Особенность положения руководителя состоит в следующем:

- он концентрирует функции реальной решающей силы и власти;
- имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения;
- как правило, исключен из окружения и первичного коллектива;
- является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра;
- все его поведение постоянно оценивается подчиненными.

Управлять деятельностью людей – это значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации.

Что называется способностью эффективно управлять

Рабочее определение способности эффективно управлять необходимо дать до того, как будут выявлены другие роли менеджера. Основываясь на данных ранее одиннадцати факторах это:

- способ управлять собой;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить;
- умение обучать и развивать подчиненных;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, неправильно было бы считать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере относится к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым

работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение.

Социально-психологические основы руководства

Руководство – это процесс специальной организации и управление деятельностью членов группы. Управлять деятельностью людей – это значит, оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации.

К социально-психологическим функциям руководителя отнесены:

1. Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственной ситуации (условия труда, зарплатой).
2. Регулирование межличностных отношений подчинены и разрешение конфликтов между ними. Снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными.
3. Отстаивание законных интересов своих подчиненных.
4. Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью рабочих кадров.
5. Обеспечение профессионального совершенствования своих подчиненных.
6. Воспитательная работа с подчиненными.

Исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми.

Зная особенность поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Недостаточное внимание к социально-психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе.

Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать особенности отдельных исполнителей и групп, но и осуществлять управляющее воздействие.

Для этих целей применяются социально-психологические методы. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.). Поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение

учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда. Основные средства воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности.

Приемы и способы социально-педагогического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Основные способы руководящего воздействия - прямой и опосредованный.

В качестве основных форм воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику, самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия работников в управлении различного рода ритуала и обряда.

Стиль руководства и результативность производственной деятельности

Слово «стиль» первоначально означало стержень для писания, а позднее употреблялось в значении «почерк».

Под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как оно определяется специфическими характеристиками конкретной личности, и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. В процессе трудовой деятельности формируется строго индивидуальный тип руководителя. Каждый человек уникален, поэтому сколько руководителей, столько и стилей руководства. Однако в поведении руководителей можно наблюдать определенные типичные черты. Это служит основанием для выделения различных стилей руководства.

Для авторитарного стиля характерно централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывала только ему. Авторитар «все знает сам» и не терпит возражений. Единлично принимает решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается. Никому не доверяет, не ставит в известность о своих намерениях. Похвала и порицание работников крайне субъективны. Всегда приказывает, распоряжается, поставяет, но никогда не про-

сит. Дело в коллективе планируется заранее во всем их объеме. Его позиция вне группы.

Демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием работников в управлении. Стремиться, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагировать на критику. В общении предельно вежлив и доброжелателен, доверяет людям. Требователен, но справедлив. При осуществлении контроля, демократ обращает внимание на конечный результат. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, развивается самостоятельность. Позиция руководителя – внутри группы, каждый сотрудник может выражать свои мнения по разным вопросам. Мероприятия в коллективе планируются. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. Такое взаимодействие руководителя и подчиненных можно определить как сотрудничество. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Руководитель с либеральным стилем – руководство практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставляется полная самостоятельность. Такой руководитель обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если оно угрожает его популярности. Средства воздействия на коллектив – в основном место занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций он пассивен, в основном соглашается с мнением подчиненных. Эффективность различных стилей оценивается по: производительности труда, психологическом климате, текучести кадров и прибыли.

Самые высокие результаты наблюдались, где преобладает демократический стиль руководства.

Следует иметь в виду, что в «чистом виде» каждый из указанных стилей встречаются очень редко.

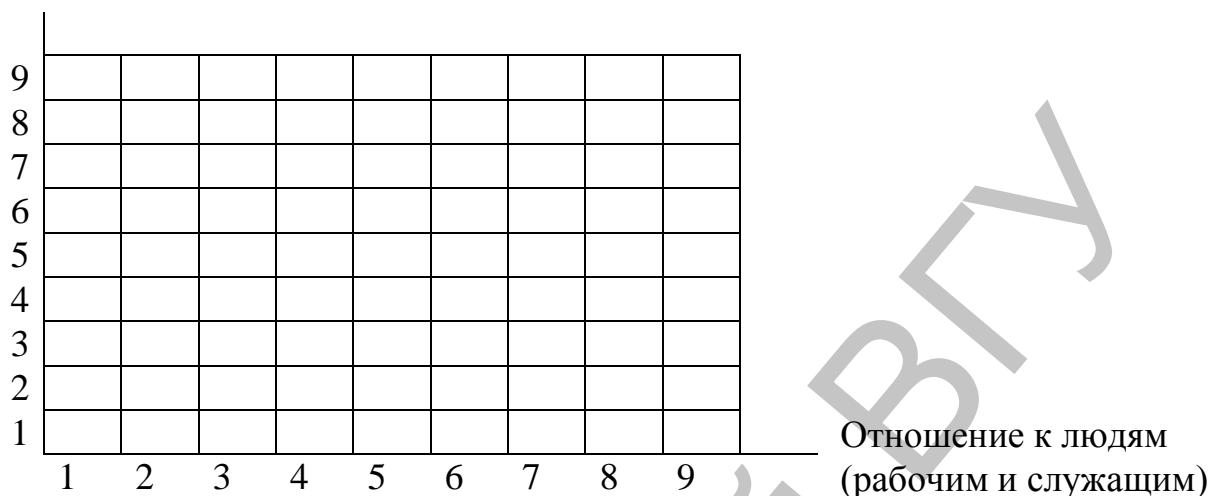
Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Типы и требования к руководителям

Но несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он прежде всего человек. Со всеми его особенностями, особенностями его характера, формой взаимоотношения с другими людьми. Как всякому человеку, ему присущи характер и темперамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип руководства.

Для определения типа менеджера американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон составили матрицу типов руководителей:

Отношение к работе



1. Диктатор (9,1). Стиль управления, полностью организован на производство и уделяющий мало внимания людям. Это жестокий курс администратора. Работа в таких условиях не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из подчинения.
2. Демократ (1,9). Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. Принцип: «Надо быть всегда самим собой». Работнику обстановка нравится, но польза небольшая, вест пыл – в дебаты.
3. Пессимист (1,1). Девиз «Не вмешиваться в ход событий». Случайные люди, назначенные кем-то.
4. Организатор (9,9). Самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также людей. Важнейшая характеристика – устремленность к инновациям, нацеленность на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает. Но такое практически не реально.
5. Манипулятор (5,5). Менеджера этого типа удовлетворяет средняя производительность. Девиз: «Не хватать звезд с неба». Манипулирование людьми.

В зависимости от характера работ к менеджеру предъявляются различные требования.

Исследуя практические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя.

Эти обобщения позволили авторам книги «Раскрепощенный менеджер» М. Вудкоку и Д. Фрэнсису предсказать те способности и уме-

ния, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем.

Их исследование позволило выделить одиннадцать отчетливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия:

1. стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем;
2. эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности;
3. имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели;
4. ограниченные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен поддерживать постоянный собственный рост и развитие;
5. проблем становится все больше. И они все сложнее, в то время как средства их решения – зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной чертой управленческих навыков;
6. постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации;
7. традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам;
8. многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более совершенные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных;
9. большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов;
10. возрастающие возможности изменений требуют развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков;

11. сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен сознавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Этим одиннадцати пунктам должны придерживаться менеджеры, если они хотят уцелеть и добиться успеха в грядущее десятилетие.

Власть и влияние

Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется властью. В основе руководства людьми находится влияние, т.е. психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на них с целью изменения поведения. Конкретные формы влияния весьма разнообразны.

1. Власть, основанная на принуждении. Подчиненный убежден в том, что руководитель может помешать удовлетворению его какой-либо потребности. Это влияние через страх данная форма приводит к определенному результату, но она не способствует раскрытию потенциала работников. Кроме того, в условиях жесткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчетные данные.
2. Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности. Рассматривается как наиболее эффективная форма власти. Однако ее применение возможно в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Кроме того, руководитель должен хорошо знать потребности подчиненных, а они могут сильно отличаться у разных работников.
3. Традиционная (законная) власть. В данном случае человек реагирует на должность, то есть выполняет рекомендации начальника, потому что так принято.
4. Экспертная власть. Подчиненный верит в руководителя и ценность его знаний, специальные знания руководителя позволяет удовлетворить его потребности.
5. Эталонная власть. Построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. Подчиненный выполняет распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать. Если подчиненные видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно.

Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях.

Убежденность в необходимости подчиняться и выполнять требования соответствующего лица считается наиболее прочной основой власти. Используя различные способы влияния на подчиненных, следует соблюдать правила делового поведения и нормы служебной этики. В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувство раздражения, ненависти, досады и стресса.

Лидерство как фактор организации групповой деятельности

Лидерство – это способность человека оказывать влияние на людей и тем самым направлять их действия в необходимое для организации русло. Лидерство – это явление, характерное в первую очередь для неформальных групп. Нередко лидером становится человек, который занимает в организации далеко не первое место. Лидера не назначают, лидером можно только стать, завоевав доверие и уважение сотрудников.

Лидерство – очень сложная ноша. Несоответствие тем идеальным чертам, которые приписывают лидеру, могут стать причиной утраты лидерских позиций.

Лидер выполняет очень важные функции. Именно от него зависит, насколько эффективно действует группа, способна ли она достигать целей, которые перед ней стоят. Лидерство может быть полезным, так и вредным для организации явлением. Полезным тогда, когда лидеру удастся вести других людей к цели, выгодной для организации. Вредным же лидерство становится, когда из-за лидера люди начинают двигаться в другом направлении.

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. На этом необходимо остановиться и рассказать подробнее. Главная задача менеджера – делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Это значит сотрудничество, а не запугивание. Хорошего менеджера всегда заботят и интересы всей фирмы. Он стремится сбалансировать интерес группы, интересы «босса» и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими потребностями подчиненных.

Как стать лидером

Нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это искусство. Мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие – обучаются этому. А третьи никогда этого не постигают.

В конце концов воодушевлять других. Другой спокоен, сдержан в речи и поведении. Однако оба они могут действовать в равной эффективности – внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Но некоторые характерные черты, все же присущи лидерам различных стилей.

Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.

Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше, т.к. ожидает плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от них мало прока. Интересно, что оба подхода обычно сказываются правильными.

Лидер любит людей. Если работа менеджера состоит в управлении людьми, как он может выполнять ее хорошо, если не любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

Лидер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру.

Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: «Это не мое дело». Если Вы ожидаете, что Ваша группа сотрудников энергично включается в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, нужно продемонстрировать им, что Вы сами готовы взяться за новое дело, когда Вас об этом попросят. Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

Руководитель должен быть решительным. Лидер всегда готов принимать решения. Когда есть вся необходимая информация, то правильное решение всегда лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять. Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей хвалы.

Справедливость – тоже важная черта лидера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслужить, у Вас, вероятно, появится десяток недовольных. Когда подчиненный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.

Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это говорить когда они правы, а когда они неправы. Быть честным – это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага – фирмы и ее сотрудников – всегда должна быть превыше всего.

Лидер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех. Он вдохновляет таким образом других своим энтузиазмом и энергией, и все преуспевают по службе.

Лидер последователен и скромнен. Он не нуждается в лести окружающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки.

Лидер должен быть наставником. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность и решительность.

Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия – вот отличительные черты сильного лидера.

Неформальные структуры в организации

Возникновение и существование неформальных групп обусловлено существованием определенных потребностей. По своей природе человек склонен к социальным контактам, такие контакты работники находят в неформальных организациях.

Побуждает людей вступать в неформальное взаимодействие следующее:

- желание удовлетворить чувство принадлежности к другим;
- знать, что происходит вокруг них;
- получение информации;
- ближе быть к симпатичным людям;
- потребность в помощи для выполнения работы;
- то есть неписанные правила;
- когда требуется защита;
- снижение заработной платы или увольнение.

Существование неформальной организации в рамках формальной – процесс объективный. Неформальные структуры взаимодействуют с формальными, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и руководству. Нужно информационную структуру и работать с ней, учитывая ее характеристики.

Характеристиками являются:

- контроль со стороны неформальной структуры за своими членами, чтобы быть принятым, необходимо соблюдать нормы поведения, принятые в данной группе;

- распространение слухов. Слухами называют любую информацию, полученную по неофициальным каналам;
- сопротивление переменам.

Для того чтобы овладеть выгодами, которые может принести неформальная структура, руководство должно: признать неформальной структуру и осуществлять с ней сотрудничество; прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы; принятие решений по возможности, осуществлять с неформальной группой.

Как помочь совершенствованию менеджера

Но в любом случае, как было отмечено выше, к менеджеру предъявляются большие требования, которые хороший менеджер сможет удовлетворить только, если он будет постоянно совершенствоваться, ведь нет пределов мастерству.

Хотя признание личного ограничения – это сама по себе движущая сила для перемен, но часто требуются и другие опыт и обучение, чтобы углубить свое понимание, приобрести новые навыки и подходы. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по новому. Задача менеджера – найти способ проанализировать свои подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по иному. Каждому приходится учиться на собственном опыте; мало в чем можно убедить с помощью описаний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно. Можно составить личный план действий, состоящий из нескольких основных этапов:

1. выявите ограничения;
2. оцените и обсудите их;
3. преодолите препятствия;
4. приобретите новые умения;
5. внедрите новые методы работы;
6. проанализируйте свое продвижение вперед.

В прошлом десятилетии люди, занимающиеся подготовкой и повышением квалификации менеджеров, разработали много практических методов, помогающих им развить и опробовать собственный стиль и способности. Почти всегда при этом руководители овладевают новыми навыками, углубляют понимание своей процессии, обнаруживают скрытые способности. А ваше непосредственное личное участие и обучение на собственном опыте – это самый плодотворный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

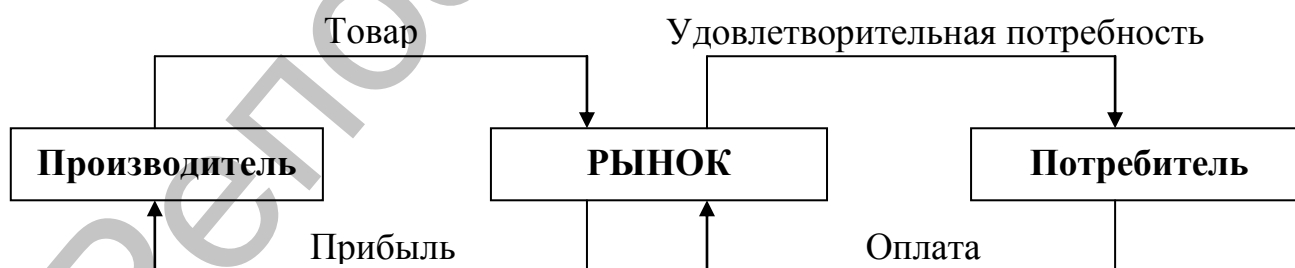
Тема 9: Концепции маркетинга и их особенности

Введение в маркетинг. Маркетинг как современная управленческая технология. Связь маркетинга с менеджментом. Концепции управления маркетинговой деятельностью. Характеристика физической культуры и спорта как сферы производства.

Для понимания сути экономики и всех сложностей экономических отношений необходимо уяснить, что в основе этих отношений, согласно Аристотелю, лежат человеческие потребности. Вполне определенно можно сказать, что процесс, который в настоящее время называют маркетингом, существовал как явление, присущее отношениям. Связанным с обменом и способом удовлетворения потребностей, со времен общественного разделения труда как основы товарного производства, нет общепринятого определения маркетинга. Условно разделяют на классическое определение:

1. Маркетинг – это система управления и организации деятельности по разработке новой продукции, производству и сбыту товаров или предоставлению услуг с целью получения прибыли через удовлетворение потребителя на основе учета комплексных процессов, происходящих на рынке.
2. Современный маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей посредством обмена. В современных определениях основное внимание уделяется потребителю, удовлетворению его потребностей.

Процесс обмена между производителем и потребителем в конечном итоге приводит к взаимному удовлетворению потребностей и взаимному достижению целей.



В основе понятия «маркетинг» лежит термин «рынок». Это понятие подразумевает рыночную деятельность.

Современный рыночный механизм – то сложная система отношений. Умелое их использование предполагает профессиональные знания. Накоплен огромный опыт эффективного функционирования рыночной экономики – на основе развития предпринимательства, конкуренции, свободных цен, прогнозирования и формирования спроса на товары и

услуги, использования достижений науки и техники в производстве и реализации товаров, включая информационное обеспечение и рекламную деятельность. Правильно понимать рыночные процессы, умело организовать коммерческую деятельность позволяет маркетинг, который является отличительной уникальной функцией делового предприятия.

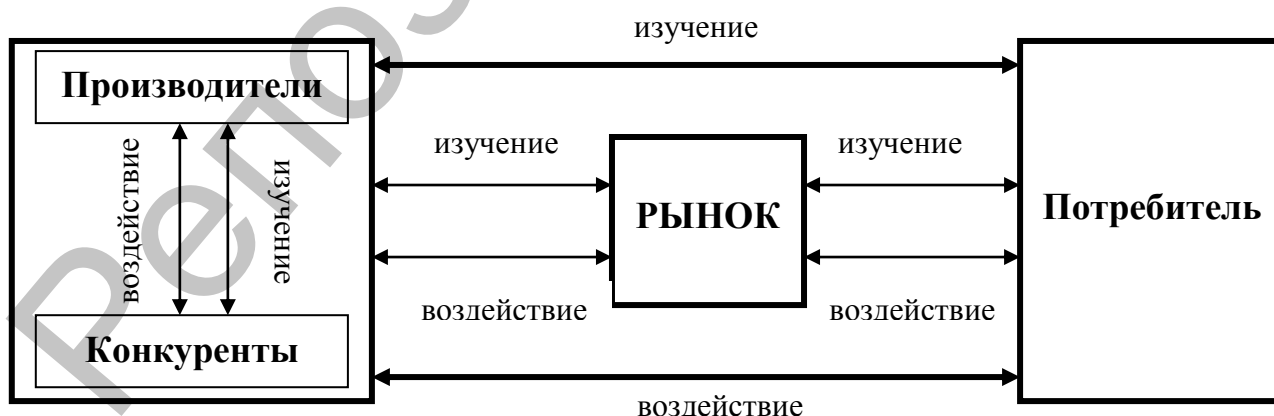
Маркетинг как вид деятельности прежде всего предполагает:

- полное выявление нужд и потребностей покупателей;
- разработку и изготовление такого продукта, который необходим потребителю, с соответствующей упаковкой и обслуживанием;
- установление цен, приемлемых для потребителя и обеспечивающих достаточную прибыль производителю;
- доставку произведенных товаров в необходимом количестве в приемлемое для покупателя время и место;
- продвижение товара, включая рекламу, личную продажу, стимулирование продаж, создание благоприятного впечатления о товаре, фирме;
- управление маркетинговой деятельностью.

Значимость каждого из этих видов деятельности имеют наибольшее значение тогда, когда они рассматриваются и осуществляются в единстве и целостности.

Маркетинг представляет собой целостную концепцию развития предприятия, философию его существования, осуществляемую таким образом, что система управления предприятием строится на принципах маркетинга, а процесс управления реализуется как маркетинговое управление.

Схема маркетинга



На рынке продавец – король, а в маркетинге покупатель – король!

Отсюда следует:

- продаем не то, что удалось произвести, а то, что необходимо потребителю (исследование);

- уметь убедить потребителя в необходимости приобретения данного товара (воздействия)

Стороны маркетинга – исследование и воздействие – взаимосвязаны. Воздействуем на основе исследования, проводим исследования с целью воздействия.

Цель маркетинга – получение прибыли через удовлетворение потребностей покупателя.

Сущность маркетинга – производить то, что безусловно, находит сбыт, а не пытаться навязать покупателю несогласованную с рынком продукцию – вытекают основные принципы маркетинга.

1. Деятельность предприятия должна быть направлена на конечный результат.
2. Предприятие должно ориентироваться на долговременный результат маркетинговой деятельности.
3. Единство и взаимосвязь стратегии и тактики приспособления к требованиям потенциальных покупателей.
4. Дифференцированный подход как к товарным рынкам, так и к самим товарам.

Функции маркетинга.

1. Аналитическая (изучение рынка, потребителя, товара, анализ внутренней и внешней среды);
2. Производственная (организация производства, снабжения, управление качеством и конкурентоспособностью);
3. Сбытовая (проведение товарной политики, организация товародвижения, сервиса, ценовой и коммуникативной политики, ФОССТИС);
4. Управленческая (планирование, информационное обеспечение, коммуникационная и контролирующая деятельность).

Маркетинг позволяет решать рыночные проблемы наиболее рациональным путем. Максимально использовать предприятию свои возможности и возможности рынка для получения высоких прибылей, планировать свою деятельность на рынке с учетом предполагаемых тенденций его развития. Он использует не только последние достижения мировой практики, но и науки, начиная с информатики, психологии, управления, экономики.

Маркетинг является одним из видов управленческой деятельности и представляет собой процесс, целью которого в основном является получение прибыли за счет обеспечения наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей. Именно по этому маркетинг как совокупность сложившихся в мировой практике методов изучения рынков, выявления новых потребностей и меняющихся предпочтений покупателей и построения на этой основе товарной, ценовой, коммуникационной и распределительной политики представляет особый интерес.

Связь менеджмента с маркетингом

Менеджмент в условиях перехода к рыночной экономике использует теорию и практику маркетинга.

- Комплексная система организации производства, сбыта и управления, которая ориентирована на учет потребностей рынка, а в конечном счете людей, приобретающих через рынок необходимые и желаемые блага.
- Осуществление коммерческой деятельности, целью которой является создание прямых потоков товаров и услуг от производителей к потребителям.
- Процесс выявления и удовлетворения потребительского опроса на изделия компании.

Необходимость маркетинга объективно возникает с выходом на всеобщий открытый рынок.

Сущность менеджмента может быть представлена как деятельность, направленная на достижение поставленных организацией целей, посредством использования труда, интеллекта и мотивов поведения других людей.

Тогда цели маркетинга ориентированы на достижение целей деятельности предприятия. Цели деятельности предприятия и цели маркетинга всегда тесно связаны, сочетаются друг с другом по содержанию и времени. Так. Если целью предприятия является увеличение валовой прибыли, то целью маркетинга может быть конкретное расширение продаж производимых товаров.

Можно сделать вывод, что цели маркетинга тесно связаны с деятельностью предприятия; конкретны, т.к. могут быть выражены в цифрах; устанавливаются на конкретный период времени (месяц, квартал); могут корректироваться в связи с изменением положения дел на предприятии и на рынке.

Таким образом, использовать маркетинг – это значит реализовать системный подход к управленческой деятельности с четко поставленной целью, детализированной совокупностью мероприятий, направленных на ее достижение. Иными словами, использование маркетинга призвано обеспечить сбалансирование спроса и предложения на товары и услуги.

Концепция управления маркетинговой деятельностью

Под словом «концепция» - понимается система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов или ведущая мысль, единый опре-

деляющий замысел. Используя концепцию маркетинга, предприниматель производит и продает то, что нужно людям, а не навязывает им то, что уже произведено. Свои интересы в получении определенной прибыли предприниматель удовлетворяет за счет обеспечения потребностей покупателей. Таким образом достигается сбалансированность двух факторов: прибыли фирмы и потребностей покупателей.

Концепции предпринимательской деятельности:

1. Концепция совершенствования производства. Предприниматель считает, что потребители удовлетворены товарами, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно наращивать изготовление продукции, сосредоточить усилия по совершенствованию производства и повышению эффективности системы распределения. Этот подход оправдан, когда спрос превышает предложение или когда затраты на производство единицы товара велики и их необходимо изменить за счет массового производства. Такую концепцию использовало предприятие бывшего СССР. Такой подход не всегда обеспечивает учет реальных потребностей населения, однако, благодаря массовости производства изготавливали дешевые товары.
2. Концепция совершенствования товара. Предприниматель данной концепции считает, что потребители будут приобретать товары, имеющие высшее качество, лучшие эксплуатационные свойства, следовательно, предприятие должно сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании продукции. Это еще один из старых подходов, которым руководствуются предприятия. Такая концепция стала одной из основных в предпринимательской деятельности предприятий Беларуси. Если создать высококачественный товар, составляющие конкуренцию товарам ведущих мировых фирм. То все проблемы продажи товаров будут решены. К сожалению, такая точка зрения не всегда является оправданной. Упускается из виду потребность покупателей.
3. Концепция интенсификации коммерческих усилий. Предприниматель используя данную концепцию считает, что покупатели не будут покупать товары предприятия в достаточных количествах, если оно не предпримет значительные усилия в сфере сбыта. Этого подхода придерживаются многие руководители. Особенно используется данный подход продаж товаров повседневного спроса путем использования рекламы, различных методов продажи с целью заставить клиента совершить покупку. Концепцию широко используют в Республике при проведении всякого рода выборных компаний.

4. Концепция социально-этичного маркетинга. Предприниматель считает, что он знает нужды и потребности существующих и потенциальных потребителей, и удовлетворяет их более эффективно, чем это делают конкуренты, учитывая при этом как интересы потребителя, так и свои интересы и интересы общества в целом.

Сторонники такой концепции сомневаются, насколько соответствует концепция маркетинга нашему времени с его ухудшением окружающей среды, нехваткой природных ресурсов, стремительным приростом населения. Также возможны конфликты между потребностями покупателей и их долговременным благополучием. Данная концепция требует от предприятия увязки трех факторов, а именно: получение прибыли, удовлетворение потребностей и улучшения общего благосостояния людей.

Используя концепцию маркетинга, фирме необходимо постоянно учитывать факторы, оказывающие непосредственное влияние на эффективность ее реализации. Среди числа таких факторов выделяют:



Характеристика физической культуры и спорта как сферы производства

Результатом хозяйственной деятельности в любой отрасли народного хозяйства является производство определенного продукта.

Продукт – это итог человеческого труда, хозяйственной деятельности, воплощенный в материально-вещественной форме, в духовной, информационной форме либо в виде выполненных работ и услуг.

Продукт производственно-экономической деятельности в материально-вещественной форме, выступающий как объект купли-продажи, называют товаром. Однако, физическая культура и спорт является одной из отраслей непродуцированной сферы, результатом труда, в которой выступают услуги.

Услуга представляет собой специфический продукт труда, который не приобретает вещной формы и потребительная стоимость которого, в отличие от овеществленного продукта (товара), заключается в полезном эффекте живого труда, который может быть объектом купли-продажи, предметом потребления.

В отличие от товара, производство и потребление услуг происходит одновременно, поэтому они не могут быть накоплены. Вместе с тем последствия потребления услуг отрасли «физическая культура и спорт» могут иметь материальный и долговременный характер (в виде повышения уровня здоровья, физической подготовленности и т.п.). эффект от потребления услуг зависит не только от условий их производства, но и от условий потребления. Например, уровень физической подготовленности учащихся определяется не только квалификацией педагога и длительностью занятий, но и способностями самого занимающегося. Поэтому полезный эффект услуги является результатом совместных усилий ее производителя и потребителя.

Развитие процессов индивидуализации массовой продукции приводит к взаимопроникновению сфер материального и нематериального производства.

Следствие этого является разграничение услуг на материальные и социально-культурные:

Материальная услуга – это услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг.

К материальной услуге в отрасли «физическая культура и спорт» могут быть отнесены: ремонт спортивных товаров, индивидуальное производство спортивного инвентаря, прокат спортивного оборудования и т.п. Результатом производства и объектом потребления является материальная вещь – крайне индивидуализированный товар спортивного назначения.

Социально-культурная услуга – это услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержанию нормальной жизнедеятельности потребителя.

Социально-культурная услуга обеспечивает поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства.

Данным услугам присущ ряд специфических характеристик:

1. Неосвязаемость. Покупатель услуг вынужден верить продавцу на слово в том, что получит желаемый эффект в результате ее потребления (улучшение состояния здоровья).
2. Неотделимость услуг от источника. Болельщики идут на матч с участием своей команды. В случае замены команды услуга будет иметь другой характер.
3. Непостоянство качества. Качество услуг колеблется в широких пределах в зависимости от места, времени и других факторов. Результат спортсмена зависит зачастую от состояния их самочувствия, климатических условий, остроты спортивной борьбы и т.д.
4. Несохраняемость. Услугу невозможно сохранить во времени. Приобретенный билет на спортивное соревнование и не использовавшего его по каким-либо причинам, повторная услуга не предоставляется.

Перечисленные особенности социально-культурных услуг как основного вида продукта отрасли «физическая культура и спорт» требуют от их производителей и продавцов использования специальных подходов, позволяющих эффективно организовать производство и сбыт этого своеобразного продукта.

Социально-культурные услуги, материальные услуги и товары потребляются в едином комплексе, в связи с чем рост спроса на нематериальные услуги неизбежно влечет за собой соответствующий рост спроса на материальные услуги и товары.

Тема 10: Логика маркетинга

Логика маркетинга. Маркетинг, ориентированный на спортивный продукт и физкультурно-спортивные услуги. Основные виды маркетинга. Компоненты маркетинга.

Предпосылки возникновения маркетинга следует искать в общественном разделении труда, при котором продукты производятся не для собственного потребления, а для обмена посредством купли-продажи. Маркетинг ассоциировался со сбытом и назывался сбытовым. Смысл маркетинга как концепции управления состоит в стремлении ориентироваться на потребителя и удовлетворять существующие на рынке потребности с учетом меняющихся условий.

В комплекс маркетинга входит все, что предприятие может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Как правило, объединяют в четыре группы: товарная политика, ценовая, методы распределения и методы коммуникации. Маркетингу всегда отводилось

важное место. Отсутствовал или мог отсутствовать термин «маркетинг», но всегда в нем была потребность. Маркетинг как система позволяет предприятиям работать эффективно, оптимально сочетая свои возможности и ресурсы, при этом ориентируясь по потребности потребителей на рынке. Первой исходной идеей маркетинга является идея человеческих нужд.

Нужда – это чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо. Они не создаются чьими-то усилиями, а являются природными особенностями человека.

Второй идеей маркетинга является идея человеческих потребностей.

Потребность – это нужда, принявшая конкретную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребность, в принципе, существует объективно.

Спрос – это потребность, подкрепленная покупательной способностью. Потребности людей безграничны, но ресурсы для их удовлетворения ограничены.

Товар – это все, что может удовлетворить потребность или нужду, и предлагается рынку в целях приобретения, использования или потребления.

Обмен – акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен. Это один из способов получить желаемый товар.

Сделка – торговая операция между двумя сторонами.

Рынок – это совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей товара, это место, где совершаются сделки. Именно на рынке произведенный продукт доказывает свою значимость, приобретает признание у потребителей.

Маркетинг, как неотъемлемая категория рынка, в обобщенном виде конкретизирует реальную деятельность фирмы по управлению спросом на результаты своей деятельности. Это управление включает в себя изучение потребности общества в выпускаемой продукции (предоставление услуг) и ряд основанных на результатах анализа действий. Последние направлены либо на приспособление к существующему спросу, либо на манипулирование им и поведением потенциальных клиентов, либо на то и другое одновременно.

Маркетологи выделяют два вида рынка: рынок продавца и рынок покупателя.

Рынок продавца – это такой рынок, на котором больше власти имеют продавцы.

На рынке продавца спрос превышает предложение, формируется дефицит; покупатели должны прилагать активные усилия для того, чтобы приобрести желаемый товар; производители озабочены только полу-

чением спроса и производством товаров, вся продукция у них покупается без проблем.

Рынок покупателя – это такой рынок, на котором, соответственно, покупатели имеют больше власти.

На рынке покупателя напротив, предложения господствует над спросом; покупатели имеют возможность выбирать, и проблема для них состоит только в том, могут они позволить себе это потребление или нет, удовлетворены ли они качеством товара и услуги этого продавца или надо обратиться к другому. Продавцы, в свою очередь, должны активно стараться сбыть товар: исследовать характер спроса, убедить покупателя в преимуществах своего товара и добиваться дифференциальных преимуществ по сравнению с другими продавцами.

Маркетинг – это целенаправленная деятельность. Она так или иначе затрагивает интересы покупателей, производителей, продавцов, просто граждан. С точки зрения общественной значимости можно сформулировать четыре альтернативные цели системы маркетинга: достижение максимально возможного потребления, достижение максимальной потребительской удовлетворенности, предоставление максимально широкого выбора, максимальное повышение качества жизни.

Идеология маркетинга базируется на теории индивидуального выбора, исходящего из принципа приоритета потребителя. В основе системы конкурентного обмена по А.Смиту лежат следующие положения: люди стремятся получить вознаграждение от жизни, это побуждает людей к труду и является двигателем роста индивидуального развития; вознаграждение определяется индивидуальными особенностями, предпочтениями которые зависят от культурного развития и социального положения; с помощью свободного и конкурентного обмена люди и организации достигнут своих целей наилучшим образом, если обмен свободен, то произойдет только когда будет полезен для обеих сторон.

Отличия маркетинговой ориентации предприятия

Сравним традиционную и маркетинговую ориентацию деятельности предприятий. При традиционной ориентации продавец реализует товар, который уже произведен. Соответственно в этом случае продавец не может оказать влияние на характеристики товара. Его задача в основном сводится к тому, чтобы максимально эффективно использовать складывающуюся на рынке ситуацию.

Традиционная сбытовая деятельность предприятия начинается тогда, когда товар уже произведен, и заканчивается, когда товар приобретен покупателем. Ориентация на существующие возможности и потребности самого предприятия выпускать такой товар, какой удастся произвести с минимальными издержками, приводит к следующему: ассортимент продукции на предприятии, как правило, узкий; производственный процесс не гибкий; цена на товары формируется исходя из издержек

производства; конкурентоспособность товара рассматривается через уровень продажной цены. У руководства предприятия обычно стоят технические специалисты, инженеры; их основная задача – решать частные, краткосрочные задачи производства, без дальнейшего учета интересов потребителей.

В отличие от традиционной маркетинговая ориентация предприятия затрагивает все сферы деятельности предприятия и начинается до процесса производства товаров с изучения потребностей потребителей на рынке. С учетом полученных при исследовании результатов осуществляется процесс производства товаров. Продукция, произведенная предприятием, носит адресный характер, т.е. четко ориентирована на вкусы, запросы, предпочтения конкретной группы потребителей.

Маркетинговая ориентация предприятия – это качественно более высокая ступень развития: производится только то, что, безусловно, будет куплено. Ассортимент продукции широкий, производственный процесс гибкий. Продажная цена товара определяется состоянием рынка. конкурентоспособность товара определяется его соответствием потребностям потребителей. Руководство предприятия осуществляют экономисты, отвечающие за продажу продукции.

В основе маркетинга лежит простая исходная идея: производит то, что хочет покупатель и что, в общем, сможет удовлетворить его нужды, потребность и запросы, и по той цене, которую он готов при этом заключить.

Маркетинг, ориентированный на спортивный продукт (товар, услугу)

Результатом хозяйственной деятельности в любой отрасли народного хозяйства является производство определенного продукта.

Производство материального продукта характерно для отраслей производственной сферы, интеллектуального продукта, а также работ и услуг для отраслей непродуцированной сферы.

Одним из необходимых условий эффективного производства и реализации услуг отрасли «физическая культура и спорт» является представление об их реальном спектре в условиях рыночных отношений.

Спектр услуг отрасли «Физическая культура и спорт» можно представить:

- по форме распределения общественных фондов: выделяют бесплатные (уроки физической культуры) и платные (занятия в коммерческом центре) услуги;
- по форме потребления услуги подразделяются на индивидуальные (самостоятельные занятия физическими упражнениями) и массовые

(коллективные занятия физическими упражнениями и видами спорта);

- по мотивам производства услуги могут быть коммерческие (получение прибыли) либо некоммерческие (развитие физической культуры и спорта среди детей инвалидов, пожилых);
- по мотивам потребления услуги различаются на личного характера (занятия конкретного лица плаванием и т.п.) и деловые (аренда бассейна для соревнований);
- по характеру потребности:
 - а) физкультурно-спортивные (обеспечение занятий с различными целями);
 - б) зрелищные (присутствие на соревнованиях);
 - в) образовательные (получение профессионального образования);
 - г) посреднические (подготовка документов для создания спортивных клубов, контрактов профессиональных спортсменов);
 - д) консультационные (лечебная физическая культура, формами занятий);
 - е) коммерческие (спонсорская помощь, лотерейная деятельность); дополнительные (пассивные оздоровительные занятия с использованием массажа, бань и т.д.);
 - ж) активные занятия (на базе научно-обоснованных методик);
 - з) сопутствующие (обеспечение вспомогательного обслуживания в виде специализированного питания, камер хранения, автостоянок и т.п.).

например, пакет услуг, предлагаемых комплексом «Лужники»

1. Предоставление в аренду разнообразных физкультурно-спортивных сооружений
2. групповые организованные и индивидуальные формы занятий физическими упражнениями и видами спорта (шейпинг, плавание, футбол и т.д.)
3. спортивно-зрелищные услуги (соревнования, показательные выступления и т.п.)
4. физкультурно-образовательные услуги (прохождение педагогической специализированной практики студентов)
5. услуги врачебно-физкультурного диспансера
6. материальные физкультурно-спортивные услуги (продажа спортивного инвентаря, одежда, обуви, прокат спортивного инвентаря и оборудования, специализированное питание)
7. культурно-зрелищные услуги (концерты, праздники и т.п.)
8. сопутствующие услуги (страхование спортсменов, рекламное обслуживание, гостиничное и транспортное обслуживание спортсменов).

Анализ услуг свидетельствует о следующем: во-первых, преобладают социально-культурные услуги, однако имеют место и материальные, во-вторых, содержится комплекс основных, дополнительных и сопутствующих услуг.

Маркетинг, ориентированный на потребителя физкультурно-спортивных услуг

В условиях рыночной экономики услуги являются объектом купли-продажи, в связи с чем их производители выступают в качестве продавцов, а потребители – в качестве покупателей. Первые представляют на рынке предложение, а вторые – спрос. Данная ситуация относится к отрасли «физическая культура и спорт», несмотря на то, что в ней наряду с коммерческой деятельностью представлена и некоммерческая деятельность.

Предложение – это количество услуг (товаров), которое производители готовы продать по определенной цене за определенный период времени.

Предложение в отрасли связана с количеством физкультурно-спортивных организаций во многом зависит от факторов: сети спортивных сооружений, финансирования, наличия кадров с профессиональным образованием.

Спрос – это представленная на рынке потребность в услугах (товарах), ограниченная действующими ценами и платежеспособностью потребителей.

Различают:

Совокупный спрос на рынке услуг отрасли «физическая культура и спорт» определяется основными неценовыми факторами, как численность населения, уровень его доходов и наличие времени, которое оно хотело бы затратить на потребление конкретных услуг.

Частный спрос на рынке услуг отрасли «физическая культура и спорт» характеризуются спросом отдельных потребителей на отдельные услуги.

В основе спроса на услуги физической культуры и спорта лежат потребности однако в условиях рыночной экономики между потребностью и возможностью потреблять лежит необходимость отложить конкретную услугу. Поэтому объем спроса связан как с существованием определенных потребностей в занятиях физическими упражнениями и видами спорта и т.д., так и с наличием достаточных средств для их удовлетворения.

В связи с тем, что люди отличаются друг от друга как своими потребностями, так и уровнем дохода, на практике рынок услуг отрасли «физическая культура и спорт» представляет собой сложную совокуп-

ность рыночных сегментов, объединяющих потребителей со схожими потребностями и близкими по уровню доходами.

Основные виды маркетинга

Маркетинг вначале был связан со сферой предпринимательства, коммерческой деятельностью предприятий по продаже потребительских товаров. В настоящее время он используется применительно по всем видам деятельности, направленным на удовлетворение запросов потребителей.

Маркетинг организаций – это деятельность, предпринимаемая с целью создания и поддержания благоприятного имиджа предприятия. Традиционно занимаются подразделения по связи с общественностью.

Маркетинг отдельной личности – это деятельность, предпринимаемая с целью создания или изменения позиций и поведения по отношению к конкретным личностям. Многие личности в целях повышения своей популярности и расширения бизнеса используют персональный маркетинг: политические деятели, артисты, спортсмены.

Под маркетингом места понимается деятельность, предпринимаемая с целью создания или изменения отношений или поведения клиентов применительно к отдельным местам. Следует выделить: маркетинг зон хозяйственной деятельности (месторасположение заводов, магазинов, офисов и т.п.), маркетинг места отдыха (привлечение отдыхающих туристов в конкретные города, районы, страны), маркетинг жилья и инвестиций в земельную собственность. В последнее время все чаще используется маркетинг, направленный на привлечение капитала и обеспечение устойчивого развития.

Маркетинг идей – это разработка, претворение в жизнь и контроль над выполнением программ, имеющих целью добиться восприятия целевой группой общественности идеи движения или практики. Обычно используется применительно к социальным идеям, как снижение уровня курения, потребление спиртного, защита окружающей среды.

Некоммерческий маркетинг – это деятельность, предпринимаемая с целью создания или изменения позиций и отношения целевых аудиторий к определенным организациям и их профессиональной активности. Маркетинг применяют некоммерческие организации типа университетов, колледжей, больниц, музеев.

Принципы маркетинга

Принципы маркетинга представляют собой его идейный стержень, задают характер маркетингового подхода. В качестве основных принципов маркетинга выделяют следующие:

1. Ориентация конечных результатов производства на реальные требования и пожелания потребителей, основанные на точном знании рыночной ситуации и реальных возможностях предприятия.
2. Целевая ориентация и комплексность, т.е. соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной, сбытовой деятельности и использование маркетинга как системы (слияние в один поток всех составляющих элементов маркетинга).
3. Направленность предприятий на долговременный результат маркетинговой работы.

Принципы, таким образом, определяют функции, как правило определяют действия.

Функции маркетинга представляют собой его сущность в действии. К основным функциям маркетинга относятся:

1. Аналитическая функция (изучение рынка, потребителей, товара, анализ внутренней и внешней среды);
2. производственная функция (организация производства, снабжения, управление качеством и конкурентоспособностью);
3. сбытовая функция (организация товародвижения, сервиса, ценовой и коммуникационной политики, проведения товарной политики);
4. организационная (функция планирования, информационная функция обеспечения и контролирующая деятельность).

В зависимости от характера и состояния спроса маркетологами ставится задача, и они выбирают для ее решения подходящий метод маркетинга.

Метод маркетинга	Состояние спроса	Примеры
Конверсионный	Отрицательный товар отвергнут	На конверсионной основе выпуск бытовой техники
Стимулирующий	Отсутствие спроса – безразличие к товару	Различные виды рекламы на товары – новинки, тестирование, информация
Развивающий	Потенциальный спрос – товар не изучен	Активная информативная реклама, презентации, тестирование
Ремаркетинг	Снижение спроса – товар устаревае	Бонды на устаревший товар, лотерея, розыгрыши, поиск новых рынков, придание товару новизны, напоминающая и подкрепляющая реклама
Синхромаркетинг	Колеблющийся спрос – сезонный товар	Сезонные распродажи, стабилизирование услуг
Поддерживающий	Полный спрос (100%)	Товар находится на стадии зрелости, то есть продуманная политика цен (ценовая и неценовая конкуренция, напоминающая и подкрепляющая реклама)
Демаркетинг	Чрезмерный спрос –	Товар находится в дефиците, то

Метод маркетинга	Состояние спроса	Примеры
	фирма не справляется	есть снять рекламу, повысить цены
Противодействующий	Нерациональный спрос	Реклама «антитабак», «антиалкоголь»

Задачи, предъявляемые маркетингом

Маркетинг как система позволяет предприятиям работать более эффективно, оптимально сочетая свои возможности и ресурсы, при этом ориентируясь на потребности потребителей на рынке. Маркетинг как система предполагает решение следующих задач:

- комплексное изучение рынка, выявление потенциального спроса, и неудовлетворенных потребностей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса;
- планирование и осуществление сбыта;
- разработка стратегии и планирование деятельности предприятия;
- реализация товарной, ценовой, коммуникационной политики и политики распределения предприятия, т.е. комплекса маркетинга.

Компоненты маркетинга

№ пп	Компоненты и их определяющие	Выводы
1.	Потребители – принимающие решения о приобретении товаров и являющиеся пользователями продукта, услуг.	Для того чтобы добиться успеха на рынке (20% покупателей приобретают 80% данного товара), фирма должна изучать потребителей с целью выбора из них наиболее перспективной группы и сосредоточения по ней маркетинговых усилий
2.	Товар (услуга) – продукт труда, созданный для обмена и потребления, следовательно, обладает определенными свойствами.	Товар является объектом в маркетинговой деятельности, подлежит созданию, исследованию и последующему продвижению, так как именно он может наиболее полно удовлетворить потребности покупателя, принося при этом прибыль производителю.
3.	Рынок – это система взаимодействия субъектов, основанная на достижении собственных потребностей за счет удовлетворения потребностей противоположной стороны.	Рынок – регулятор процесса производства и потребления и координатор процесса купли-продажи
4.	Продвижение товара – это деятельность	Организация продвижения и сбыта това-

№ пп	Компоненты и их определяющие	Выводы
	по планированию, организации, и контролю за передвижением товара от производителя к потребителю с целью удовлетворения потребностей и получения прибыли	ра – это система и методы, направленные на достижение главной цели, получение прибыли при наиболее полном удовлетворении потребностей.
5.	Конкуренты – соперничество, борьба за превосходство, приоритеты	Конкуренция между товарами первична, так как определяется на рынке, конкуренция между фирмами вторична, т.е. проявляется через товар. Конкурентоспособность товара определяется прибыльностью фирмы, устойчивость ее положения на рынке.
6.	Цена – это обменный эквивалент стоимости товара. Ценообразование – это многоэтапный процесс, который можно представить в следующем виде: цена формируется в рыночной системе, стоимость складывается в процессе производства. Установление цены на основе издержек (себестоимости), значимости товара, цены конкурентов, ориентацией на спрос.	Ценовая политика позволяет фирме закрепиться на рынке, обеспечивает необходимый объем прибыли, регулирует качество товара, регулирует связь с потребителями (в процессе реализации товара и послепродажных услуг)
7.	Сервис – это система обеспечения, позволяющая потребителю (покупателю) выбрать оптимальный вариант приобретения и потребления товара (услуг)	Сервис является подсистемой маркетинговой деятельности, обеспечивающей комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией потребителем товаров (услуг)
8.	Формирование спроса и стимулирование сбыта – это система взаимодействия производителя и потребителя с целью получения прибыли одним и удовлетворения потребностей другим.	Система позволяет решить основную функцию маркетинга, т.е. функцию продвижения товара от производителя к потребителю и привлечение потребителя к товару фирмы
9.	Маркетинговая информация это сбор, учет, систематизация, анализ и контроль информации, связанной с услугами и товарами, потребителями и рынками, конкурентами и партнерами, с целью ее дальнейшего применения.	Это совокупность механизмов и организации деятельности, направленная на результативность всей маркетинговой политики
10.	Управление маркетингом – это система организации и руководства, осуществляющая выполнение задач, цель которых – достичь желанного уровня обмена с целевыми сегментами потребителей.	Успех в достижении основной цели маркетинга (т.е. получение прибыли через удовлетворение потребностей) основан на правильном выборе концепции управления маркетингом, так как в целом маркетинг – это комплексная стратегия управления товаром, рынком, потребителем, конкурентами.

Тема 11: Потребители физкультурно-спортивных товаров и услуг и их характеристика

Потребители товаров и услуг и их характеристика. Организации как потребители товаров и услуг. Мотивы потребителей и их ожидания в сфере спорта. Факторы, влияющие на поведение людей как потребителей. Современные теории мотивации и их применение.

Покупатели, их разновидности.

Чтобы добиться успеха на рынке предприятию необходимо научиться понимать своих покупателей. Покупателей много, они отличаются друг от друга своими потребностями, вкусами, привычками.

Покупателей можно разделить на группы, каждая из которых имеет свои особенности:

- отдельные лица и группы, приобретающие товары и услуги для личного потребления (потребительский рынок);
- предприятия или организации, приобретающие товары для использования при производстве других товаров и услуг (рынки товаров промышленного назначения);
- предприятия или организации, приобретающие товары для их перепродажи (рынок промежуточных продавцов);
- государственные и негосударственные учреждения, приобретающие товары и услуги для осуществления своих функций (рынок государственных учреждений).

Модель покупательского поведения

В прошлом деятели рынка учились понимать своих покупателей в процессе повседневного торгового общения с ними. Однако, рост размеров предприятий и рынков лишил их непосредственных контактов со своими клиентами и поэтому предприятиям все чаще приходится прибегать к исследованию поведения потребителей на рынке.

В ходе таких исследований пытаются найти ответ на вопрос: «Почему определенная группа потребителей или потребителей из множества одинаковых предлагаемых ему товаров выбирает этот, а не другой мир, кто именно покупает, когда покупает, где именно покупает, почему именно покупает.

Одним из подходов в изучении зависимости побудительных факторов и ответной реакции потребителей является моделирование покупательского поведения, при осуществлении которого пытаются определить как именно реагируют потребители на разные побудительные приемы и факторы маркетинга.

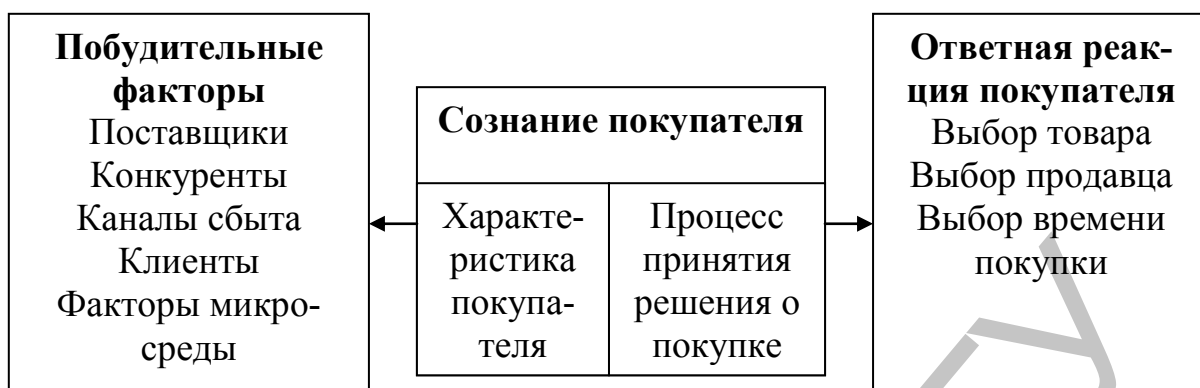


Рис. Модель покупательского поведения

В одной части модели представлены побудительные факторы, оказывающие воздействие на человека. К ним относятся: товар, цена, методы распространения и стимулирования, поставщики, конкуренты, клиенты, составляющие макросреды предприятия. Пройдя через сознание «покупателя» все эти побудительные факторы вызывают ряд ответных реакций покупателей, связанных с выбором товара, места и времени покупки.

Задача специалиста состоит в том, чтобы понять, что происходит в сознании покупателя между побуждением его к покупке и его ответной реакцией.

На первом этапе исследуется возникновение и осознание потребности в том или ином товаре. Человек чувствует разницу между своим реальным и желаемым состоянием, ощущает нужду в чем-то. Нужда может быть возбуждена как внешними раздражителями, так и внутренними.

В каждый конкретный момент человек испытывает множество разнообразных потребностей. Человек поочередно удовлетворяет наиболее важные для него потребности, которые становятся движущим мотивом его поведения. Автор теории А. Маслоу, попытался объяснить, почему в разное время людьми движут разные потребности (физиологические, самосохранение, социальные, общественные признания, самоутверждении).

Поиск информации: потребитель может обратиться к различным источникам: семья, друзья, реклама, продавцы, упаковка, средства массовой информации. Задача предприятия состоит в том, чтобы сделать информацию о своем товаре как можно более доступной для покупателя.

Оценка вариантов: каждый потребитель рассматривает любой товар как определенный набор свойств. Как правило, оцениваются таких параметров товаров, как: качество, цена потребления, образ марки. Счита-

ется, что каждому товару потребитель приписывает функцию полезности.

Принятие решение о покупке: на решение о покупке влияют множество факторов, основными являются: отношение окружающих, непредвиденные обстоятельства (рост цен, изменение дохода и т.д.). Когда решение принято, производится конкретное действие – покупка.

Реакция на покупку: после совершения покупки покупатель будет удовлетворен или неудовлетворен своим выбором. Удовлетворенность товаром отразится на последующем его поведении.

Изучение особенностей покупательского поведения дает возможность определить потребности потребителей, источники информации, характеристики покупателей и разобраться в основных факторах, влияющих на покупательское поведение.

Организации как потребители товаров и услуг

Большая часть сделок происходит между самими организациями. Закупки для нужд организации – это сложный процесс принятия решения, в котором организация определяет нужду в закупаемых со стороны товарах и услугах. Она выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и конкретных поставщиков из числа имеющихся на рынке. Организации-потребители – это люди, отвечающие за покупку товаров и услуг для предприятия. Они приобретают товары и услуги для дальнейшего производства, использования для нужд организации или перепродажи другим потребителям.

Организации-потребители отличаются от конечных потребителей в следующем: приобретают товары для использования в дальнейшем производство или перепродажи другим потребителям, часто приобретают оборудование, сырье и полуфабрикаты, решение о покупке принимается коллективно, покупки осуществляются на основе спецификаций и технических данных, используют конкурентные торги и переговоры, чаще исследуют цены и поставщиков.

Типы организаций-потребителей.

К ним относятся прежде всего промышленные покупатели – это лица и организации, закупающие товары и услуги для использования в процессе производство других товаров. Посредники – это оптовые и розничные торговцы, закупающие товар для последующей перепродажи. Они не производят товар, а выступают в роли агентов по покупке. Государственные учреждения – это организации правительства, областные, местные органы, закупающие товары и услуги, необходимые им для выполнения своих основных функций.

Модель поведения организации-потребителя

1. Факторы, влияющие на организации-потребителей. К ним относятся: внешняя среда маркетинга (состояние экономики, острота конкуренции, технологический прогресс в отрасли, законодатель-

ное регулирование обычаев своей страны). Например, различие японского и американского стилей ведения деловых переговоров. Японцы ценят гармонию и согласие, американцы – индивидуальность и прямоту. Каждый участник привносит в процесс закупки свои личные мотивы, восприятия.

2. Типы покупателей. Закупкой может заниматься снабженец, либо несколько агентов по снабжению, либо отдел материально-технического снабжения, либо закупочный центр. Решение о закупках в организациях принимаются индивидуально или группой специалистов.
3. Принятие решений о закупках товаров. Процесс закупки начинается с момента возникновения потребности в товарах и услугах. Нужда в товарах или услугах возникает чаще всего в связи с:
 - Решением начать выпуск нового товара;
 - Заменой или ремонтом неисправного оборудования;
 - Поиском нового поставщика по причине неудовлетворительного качества закупленных ранее товаров;
 - Возможностью добиться более благоприятных цен или получить товар более высокого качества.

Для определения характеристик сложных и новых товаров требуется совместная работа снабженческих служб с инженерами, экономическими и непосредственными пользователями товаров на предприятии. Составляются технические условия, определяющие необходимые характеристики товара.

В процессе закупки покупатель сталкивается с необходимостью принятия ряда решений. Различают: неизменную повторную закупку – это ситуация, при которой покупатель делает повторный заказ на что-либо, не внося никаких изменений. Повторная закупка с изменениями – это ситуация, при которой покупатель при повторном заказе товаров хочет внести в него изменения, касающиеся, цен, технических характеристик товара. Такая закупка может быть связана с изменением технологии, новым оборудованием, выпуском новых товаров.

Новая закупка требует решения, которое ранее не принималось и предполагает интенсивный поиск информации о товарах, услугах и возможностях поставщиков.

Выбор поставщика. На этом этапе изучают имеющиеся предложения и переходят к выбору поставщика.

Критерии, применяемые при выборе товара и поставщика

<i>Товар</i>	<i>Поставщик</i>
Качество в целом	Общая репутация
Соответствие требованиям покупателя	Финансовые условия

Долговечность	Гибкость в адаптации к потребностям покупателя
Совместимость с имеющимся оборудованием	Техническое обслуживание
Быстрота устаревания	Доверие к торговым работникам
Экономичность	Удобства подачи заказа
Ценность	Цена
Надежность	Надежность поставки
Простота в обращении	Простота обслуживания
Необходимое время обучения	Обучение, предлагаемое поставщиком
	Послепродажный сервис

Многие предпочитают иметь ряд источников снабжения для уменьшения возможного риска. После выбора поставщика. В заказе указываются технические характеристики товара, его необходимое количество, время поставки, условия возраста, гарантии.

Мотивы потребителей и их ожидания в сфере спорта

Активность всегда связана с появлением тех или иных мотивов деятельности. Мотивы возникают и формируются на основе потребностей, однако только при их осознании. Мотивы всегда являются субъективным отражением потребностей. Мотивы индивидуально специфичны и изменчивы. Развитие их происходит под влиянием окружающей действительности и в процессе воспитания и обучения.

Можно выделить основные типы мотивов: физическое самосовершенствование, дружеской солидарности, долженствования, соперничество, подражание (стремление добиться каких-либо значимых результатов), спортивные достижения.

На почве одного и того же мотива формируются разные цели. Так, мотив физического самосовершенствования побуждает к укреплению здоровья, устранению недостатков в телосложении, овладению жизненно важными двигательными и морально-волевыми качествами.

Свободный выбор физкультурно-спортивных занятий свидетельствуют о наличии у человека действенного интереса.

Интересы обычно возникают на основе тех мотивов и целей физкультурно-спортивной деятельности, которые связаны:

- С удовлетворением процесса занятия физкультурой и спортом (эмоциональность, новизна, разнообразие, общение и т.д.).
- С результатами занятий (приобретение новых знаний, умений и навыков, владения двигательными действиями, преодоле-

ния больших нагрузок, испытание себя, улучшения результата и многое другое;

- С перспективой занятий (физическое совершенство и гармоническое развитие, воспитание двигательных и личностных качеств, упражнение здоровья, повышение мастерства).

У людей с широкими физкультурно-спортивным кругозором наблюдается и распространенность интересов.

Основная задача – формировать у людей активные интересы, которые отличаются большим разнообразием, глубиной и устойчивостью.

Стремление к физическому самосовершенствованию может иметь различную степень активности. Этот процесс сугубо индивидуальный, так как у каждого человека складывается своя, неповторимая система общественных отношений и связанных с ними особенностей поведения, традиций и привычек.

Критерием сформированности потребности принято считать такой уровень самосознания, который активно направляет деятельность на физическое совершенство, здоровый образ жизни, обеспечивает выполнение социальных и профессиональных функций члена общества.

Потребность в физическом самосовершенствовании не появляется сама по себе, а воспитывается в учебном процессе, в семье и т.д.

Условно выделяют следующие уровни потребностей:

- Пассивный – потребность в физическом самосовершенствовании выражена слабо или отсутствует. В активе личности лишь санитарно-гигиенические знания, умения и навыки, однако они находятся вне связи с занятиями (вооружение людей знаниями, использования примеров, наглядно демонстрирующих изменений).
- Спортивный – характерные неустойчивость заинтересованностью в физкультурно-спортивной деятельности. Активность в занятиях минимальна, личность находится как бы в плену различных внешних воздействий.
- Активно-деятельный – отличается достаточно высокой активностью личности в занятиях физкультурно-спортивной направленности, ориентацией по требованию общества.

Факторы, влияющие на поведение людей как потребителей

Потребители резко отличаются друг от друга возрастом, уровнем доходов, образованием, вкусами. И одной из важнейших задач является изучение таких вопросов, как: кто именно покупает, как именно покупает, когда именно покупает, где именно покупает и почему именно покупает.

Основной вопрос: как именно реагируют потребители на различные побудительные приемы маркетинга (характеристика товара, цена, и т.п.). Для этого создается простая модель, показываются побудительные факторы маркетинга и прочие раздражители проникают в сознание покупателя и вызывают определенные отклики. Побудительные факторы маркетинга включают товар, услугу, цену, методы распространения и продвижения, т.е. представляют собой управляемые (контролируемые) факторы внутренней среды маркетинга. Прочие раздражители: экономические, политические, культурные, научно-технические – это неконтролируемые факторы внешней среды маркетинга.

Отсюда задача маркетинга – разобраться в реакции покупателя в ответ на побудительные факторы, т.е. использовать покупательное поведение. Из сказанного выше следует, что на совершение покупки оказывают влияние факторы:

- а) культурного уровня: включают в свой состав культуру (набор ценностей, предпочтений, поступков, характерный для семьи и институтов общества); субкультура (более мелкая составляющая, характеризующая группу людей с общей системой ценностей, объединенная по какому-либо признаку (расположение региона, численность, динамика развития региона, религия, климат, общие взгляды); социальное положение (общественная группа, обладающая общими ценностями, интересами, поведением, определяется на основе занятий, доходов, образования, явные предпочтения марок в одежде, приверженность к определенным формам проведения досуга, автомобилях и т.д.);
- б) социального порядка: включают в себя как референтные группы (оказывающие прямое или косвенное влияние на отношения или поведение человека). Люди часто попадают под влияние референтных групп, путем демонстрации нового поведения и стиля жизни, изменения отношений людей и их жизненных оценок.; семья оказывает огромное влияние на поведение человека; социальные роли - определенные виды деятельности, которые осуществляет человек по отношению к людям: роль сына, отца, директора; статус - положение человека в обществе. Статус выражает общую оценку, даваемую личности обществом. Социальная значимость оценивается в таких показателях, как престиж, авторитет, и будет выражаться в покупках определенных моделей одежды, продуктов питания. Человек часто останавливает свой выбор на товарах, говорящих о его статусе в обществе.
- в) личного порядка: на решении покупателя сказываются и его внешние характеристики, такие как возраст, этап жизненного

цикла семьи, род занятий, экономическое положение, тип личности и представление о самом себе;

- г) психологического характера: на покупательском выборе сказываются: мотивация, восприятие, усвоение, убеждения и отношения.

Современные теории мотивации и их применение

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием деятельности человека.

Мотивации представляют собой физиологический механизм активирования в памяти образов объектов и действий, связанных с ними и направленных на удовлетворение потребности. Мотивации конкретны, формируются и преобразовываются в ходе жизни. Для удовлетворения определенной потребности может существовать несколько, а зачастую и множество мотиваций. В любой момент жизни человек испытывает массу потребностей. Природа потребностей различна. Динамика их состоит в том, что человек в первую очередь стремится удовлетворить физиологические потребности, затем культурные, духовные и лишь затем социальные, под которыми понимается желание занимать определенное положение в обществе.

Переход к удовлетворению потребностей более высокого уровня невозможен без удовлетворения потребностей предыдущего. Качественные и количественные характеристики всех видов потребностей развиваются поступательно, т.е. непрерывно увеличиваются, что в условиях ограниченности ресурсов порождает проблемы в распределении разных благ.

Потребность становится мотивом в том случае, когда она заставляет человека действовать, а ее удовлетворение снижает психологическое напряжение.

Существует несколько групп потребностей:

Потребности существования включают потребности безопасности и физиологические потребности.

Потребности связи отражают социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников, подчиненных, признания и самоутверждение.

Потребности роста, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. Им нравится принимать решения и отвечать за них, они одержимы теми задачами, которые решают и легко берут на себя персональную ответственность.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Они обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их деятельности.

Потребность властвовать. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других. Потребность властвовать имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти и в противоположность этому, стремление полностью отказаться от каких-либо притязаний на власть.

Тема 12: Маркетинг товаров и услуг в сфере физической культуры

Общая характеристика продукта. Определение продукта. Позиционирование товаров и услуг. Жизненный цикл продукта. Стадии жизненного цикла. Виды жизненных циклов товаров.

Продукт – это итог человеческого труда, хозяйственной деятельности, воплощенный в материально-вещественной форме (материальный продукт), в духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт) либо в виде выполненных работ и услуг.

Продукт труда, созданный для обмена и потребления называют товаром, следовательно, обладает определенными свойствами:

- обладание стоимостью (количество труда, вложенного в производство товара);
- обладание меновой стоимостью (способностью обмениваться);
- обладание потребительской стоимостью (способностью удовлетворять потребности).

С потерей одного из свойств теряется сущность экономической категории «товары».

В теории маркетинга товар рассматривается как средство, при помощи которого можно удовлетворить конкретные потребности.

Покупатель приобретает не товар, а решение проблемы, которое может обеспечить товар. Широко известная фраза Теодора Левита, что люди «покупают не сверло диаметром 10 мм, а отверстие диаметров 10 мм»:

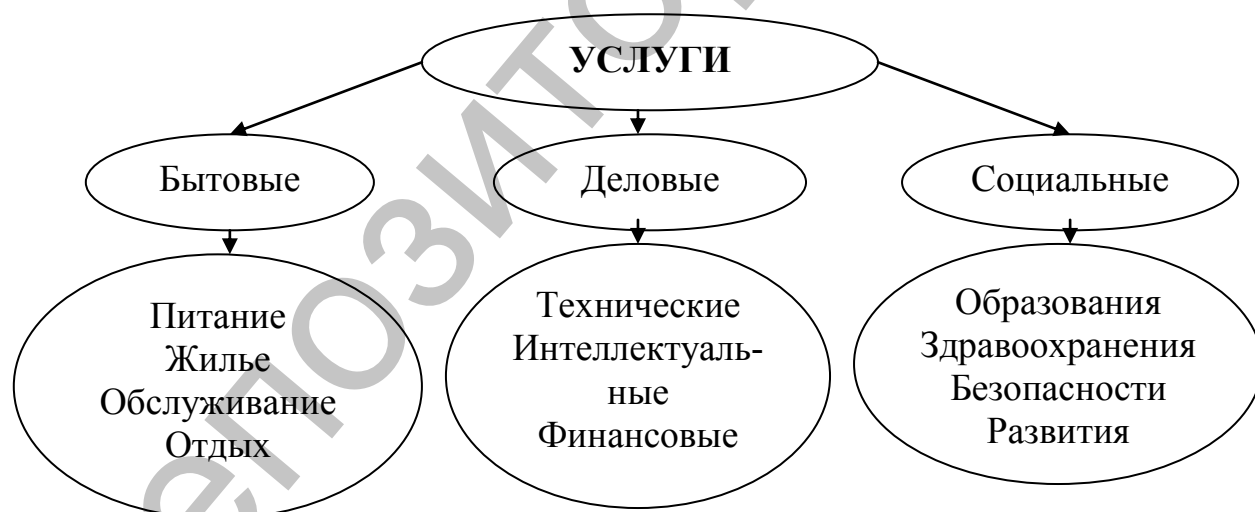
- разные товары могут удовлетворить одну и ту же потребность;
- каждый товар представляет собой определенную совокупность свойств;
- один и тот же товар может удовлетворить различные потребности.

Основными составляющими товара являются:

1. набор физических и полезных свойств (укрепление здоровья);
2. сопутствующие товары и услуги (спортивная сумка, теннисная ракетка и т.д.);
3. марочное название (кроссовки фирмы «Puma» и т.д.);
4. упаковка;
5. сопутствующие услуги (гарантия качества).

Классификация услуг

При классификации услуг существует несколько подходов. Однако наиболее часто выделяют:



Физическая культура и спорт является одной из отраслей производственной сферы, результатом труда в которой выступают услуги, однако необходимо иметь в виду, что в данной отрасли существуют предприятия по производству спортивных товаров.

В отличие от товара, производство и потребление услуг происходит одновременно, поэтому они, как правило, не могут быть накоплены. Вместе с тем последствия потребления услуг отрасли «физическая

культура и спорт» могут иметь материальный и долговременный характер (в виде повышения уровня здоровья, физической подготовленности и т.п.). Эффект от потребления услуг зависит не только от условий их производства, но и от условий потребления.

Услуги, оказываемые населению, по их функциональному назначению делятся:

- Материальные – обеспечивают восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств изделий либо изготовление новых изделий по заказам, а также перемещение грузов и людей, создание условий для потребления.
- Социально-культурные – обеспечивают поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства и др.

Продукт имеет специфические особенности.

Во-первых, он носит преимущественно педагогический характер, так как направлен на обучение и воспитание занимающихся физическими упражнениями и видами спорта.

Во-вторых, он крайне трудно поддается регламентации и нормированию, требует высокого уровня творчества, связанного с необходимостью принятия самостоятельных решений, направленных на улучшение учебно-тренировочного процесса, организацию и проведение спортивно-массовых мероприятий и т.п.

В-третьих, производство социально-культурных услуг в отрасли совпадает по времени с их потреблением, поэтому результаты труда физкультурных работников, в отличие от трудовой деятельности во многих других отраслях, неотделима от их действий.

В-четвертых, результаты труда работников физической культуры и спорта приобретают различную форму. Так, результат труда преподавателей, тренеров и т.д. не приобретает материально-вещественную форму, а проявляется в виде социально-культурных услуг. В отличие от этого труд работников, занятых производством и ремонтом спортивного инвентаря и т.п., приобретает материально-вещественную форму, воплощаясь либо в спортивном товаре, либо в материальной услуге.

В-пятых, неосвязаемость, покупатель верит продавцу на слово в том, что получит желаемый эффект.

В-шестых, непостоянно качество, в зависимости от места, времени, других факторов, связанных с их предоставлением.

Особенности социально-культурных услуг как основного вида продукта отрасли «физическая культура и спорт» требуют от их производителей и продавцов использования специальных подходов, позволяющих эффективно организовать производство и сбыт этого своеобразного продукта.

Приведем мнение зарубежных специалистов о продукте отрасли «физическая культура и спорт». В Великобритании продукт характеризуют как соревнование, зрелищное развлечение. Специалисты из Германии рассматривают физкультурно-спортивную организацию как промышленное предприятие, производящее товар. Таким образом, продукт отрасли ассоциируется с товаром. Специалисты из Франции к определению продукта отрасли более комплексно, выделяя в его рамках товары спортивного назначения, зрелищные услуги, информационные услуги и специалистов.

Определение продукта

Товар как начальное звено маркетинга – сложный, многоаспектный экономический объект, потребительская ценность которого рассматривается как совокупность свойств, связанных непосредственно с самим товаром и сопутствующими ему услугами.

В маркетинге товаром является продукция в виде физического объекта, услуги или идеи, которая предложена рынку для продажи или обмена. Это означает, что каждая фирма прежде чем выходить на рынок, должна создать и изготовить некоторый продукт.

Создаваемый продукт должен ответить на вопрос, для удовлетворения какой именно потребности данный товар предназначен (на фабрике шьют платье, а в магазине продают «надежду» стать более привлекательной). Такой продукт называют товаром по замыслу.

Изготовленный продукт может быть предложен рынку, если он имеет соответствующий уровень качества, эффектную упаковку, а также марочное название. Представляемый рынку и обладающий указанными свойствами продукт называется товаром в реальном исполнении.

Чтобы формировать эффективную продажу товара, следует создать дополнительные выгоды (послепродажное обслуживание, кредит, бесплатная доставка, упаковка), а также реализовать соответствующее маркетинговое обеспечение. Поэтому услуга является подкрепляющей к товару составляющей и представлена в виде товара с подкреплением.

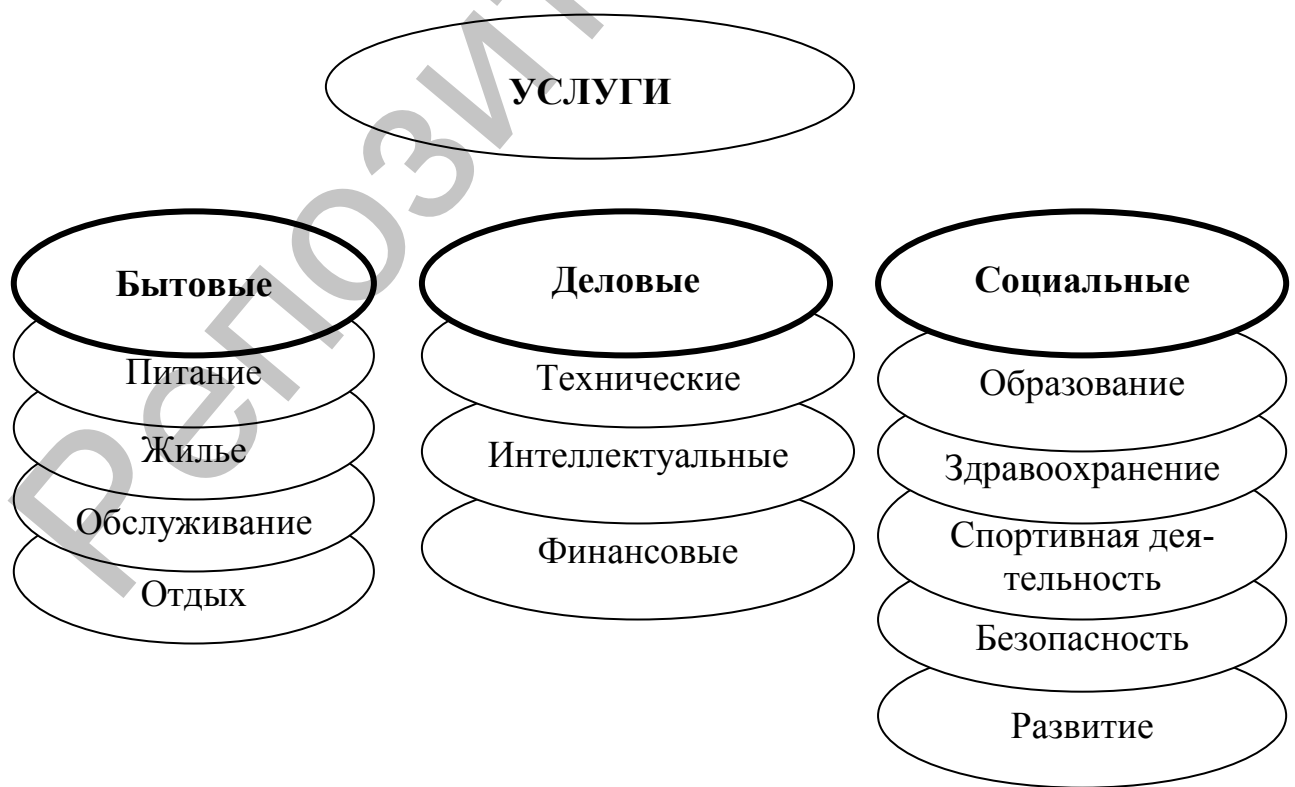
Многоуровневая модель товара – это общая концепция характеристики товара.

В реальной жизни существует огромное количество различных товаров. Чтобы создать благоприятные условия для приобретения необходимых товаров покупателям, разработаны различные классификации товаров:



Важно учитывать, что использование классификации должно в полной мере определить потребительские свойства выделенных групп товаров, которые в наибольшей мере удовлетворяют потребности тех, для кого они предназначены.

Услуги классифицируются следующим образом:



Позиционирование товаров и услуг

Позиционирование товаров – расположение, размещение товаров на рынке, а также создание в сознании покупателей предпочтительных стимулов к приобретению товара, обеспечивающих его прибыльность и конкурентоспособность.

Позиция продукта характеризует место, занимаемое конкретным продуктом в умах потребителей по отношению к продукту конкурентов.

В отличие от имиджа продукта, являющегося в большей степени эмоциональной характеристикой, позиция продукта формируется, как правило, на основе количественно измеряемых параметров (характеристика продукта, цена и т.д.). Позиционирование предполагает определение характерных особенностей товара, выделяющих его в среде конкурирующих аналогов.

В результате позиционирования возникает образ товара в сознании покупателя, который может находиться с тем образом товара, который пытается создать производитель.

Выбрав сегмент рынка, фирма должна найти эффективный путь проникновения в этот сегмент.

С учетом выявленных позиций конкурентов фирма может выбрать два пути конкурентоспособного положения фирмы на рынке:

1. Позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов и начать борьбу за долю рынка. Это возможно при наличии одного из следующих условий: а) фирма предлагает товар, превосходящий товар конкурента; б) фирма располагает большими, чем у конкурента ресурсами; в) избранная позиция в большей степени отвечает особенностям сильных деловых сторон организации.
2. разработать товар, которого еще нет на рынке, т.е. завоевать потребителей. Этот вариант отбирается при наличии: а) технических возможностей для создания товара, которого еще нет на рынке; б) экономических возможностей для создания товара в рамках планируемого уровня цен; в) достаточного числа покупателей, предпочитающих такой товар.

Если имеется четкое определение требуемой позиции, сравнительно просто становится перевести позиционирование в эффективную и последовательную маркетинговую программу.

Эффективность позиционирования товара на рынке сводится к следующему:

1. Интенсивный маркетинг эффективен, если:
 - покупатели не осведомлены о товаре;
 - те, кто знает о товаре, не стоят за ценой;

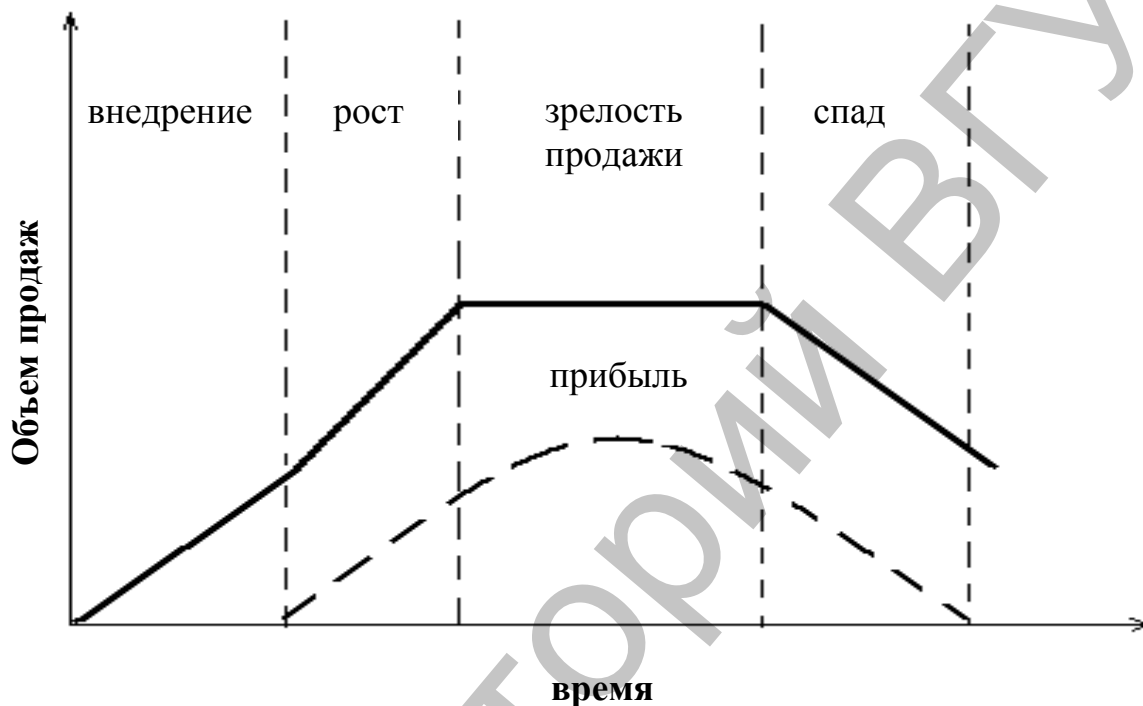
- необходимо выработать у покупателей предпочтительное отношение к товару.
2. Выборочное проникновение на рынок используется, когда:
 - емкость рынка невелика;
 - покупатели готовы платить за товар высокую цену;
 - товар не известен;
 - конкуренция невысока.
 3. Широкое проникновение на рынок имеет смысл, когда:
 - велика емкость рынка;
 - покупатели плохо осведомлены о товаре;
 - высокая цена неприемлема;
 - существует жесткая конкуренция;
 - увеличение производства уменьшает издержки на производство.
 4. Пассивный маркетинг используется, если:
 - емкость рынка невелика;
 - существует хорошая осведомленность о товаре;
 - покупатели не приобретают дорогой товар;
 - конкуренция незначительна.

Анализ и учет возможностей предприятия позволяет выбрать такие характеристики продукта и элементов комплекса маркетинга, которые могут в выгодную сторону отличить его от продукта конкурентов.

Жизненный цикл товара

Любой товар имеет свое время существования на рынке. Вечного товара нет, рано или поздно любой товар вытесняется с рынка другим, более совершенным или более дешевым. При этом каждое предприятие хочет, чтобы его товар пользовался как можно дальше спросом у покупателей и, как следствие, принес бы прибыль, которая позволила бы окупить затраты по его созданию к производству, а также средств для дальнейшего развития.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – период пребывания товара на рынке от его появления до его ухода. Это последовательная смена этапов пребывания товара на рынке. На каждой стадии следует использовать соответствующую маркетинговую стратегию. Продолжительность любой из этих стадий зависит от запросов потребителей, экономической конъюнктуры, характера самого товара, маркетинговой стратегии производителя и других факторов.



Стадии жизненного цикла

Нулевой этап – разработка. Превращение замысла товара в реальное изделие (научно-исследовательские, прикладные, опытные работы, планирование, обслуживание и т.д.).

1-ый этап – внедрение – это период медленного роста продаж по мере выхода товара на рынок. Медленный рост объясняется следующими причинами (задержками производственных мощностей, техническими проблемами, доведение товара до потребителей, нежелание покупателей отказаться от привычных товаров – аналогов). Предприятие либо несет убытки, либо получает небольшую прибыль. Цена при этом обычно повышенная.

2-ой этап – рост объема продаж растет и опережает предложение после признания товара покупателями. На этом этапе наблюдается рост прибыли, поскольку издержки по стимулированию сбыта приходится на больший объем продаж при одновременном снижении себестоимости продукции.

3-ий этап – зрелость. Наступает в период замедления темпов сбыта товара при насыщении рынка (когда дальнейшая потребность в товаре

обеспечивается за счет замещения). У производителей скапливаются запасы непроданных товаров, обостряется конкуренция, снижаются цены, при этом увеличиваются затраты на рекламу, увеличивается число льготных сделок и, как следствие, снижается прибыль, а слабые конкуренты выбывают из борьбы. В таких условиях ищутся способы модификации рынка, товара и комплекса маркетинга.

4-ый этап – спад. Падение сбыта может быть медленным или стремительным. Этот период характерен резким падением объемов сбыта и снижением прибыли. Упадок может быть обусловлен разными причинами: устареванием товара в связи с достижениями научно-технического прогресса, более низкими издержками, изменением предпочтений потребителей, неэффективным использованием маркетинговых средств.

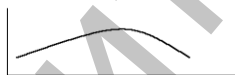
В результате потребитель теряет интерес к товару. Задача предприятия – выявить устаревающие товары и принять решение либо о продолжении выпуска, либо исключение товара из производства.

Преимущество ЖЦТ позволяет отследить, проанализировать, прогнозировать и контролировать пребывание товара на рынке, облегчает управление товаром на каждой стадии. Недостатки: сложная в методологии, трудоемкая концепция, не исключает конкуренции.

Виды жизненных циклов товара

Жизненный цикл товара – это период пребывания товара на рынке или последовательная смена этапов пребывания товара на рынке.

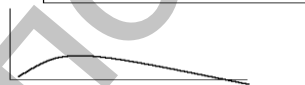
1. Традиционный



2. Бум



3. Упадок



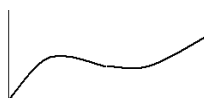
4. Сезонный



5. Увлечение



6. Ностальгия



Смена ЖЦТ подчиняется следующим законам:

1. Закон возвышения потребностей (каждая удовлетворенная потребность является базой для последующей, более высокой потребности). Отсюда следует разработка товаров с более высокими потребительскими свойствами.
2. Закон ускорения темпов общественного развития. Отсюда следует сокращение процесса обновления продукции.
3. Разработка нового товара должна проходить в недрах благополучия предыдущего.
4. Продолжительность жизненного цикла каждого нового товара короче, чем у предыдущего, поэтому он должен превосходить предыдущий объемом продаж, прибыльностью и массовостью.



Тема 13: Рынок товаров и услуг и его сегментация

Рынок и его особенности. Общая характеристика рынка и его классификация. Сегментация рынка, признаки и критерии сегментации. Основные факторы сегментации. Расчет емкости рынка. Оценка привлекательности рынка. Особенности рынка физкультурно-спортивных товаров и услуг.

Рынок и его особенности. Рынок – это система взаимодействия субъектов, основанные на достижении собственных потребностей за

счет удовлетворения потребностей противоположной стороны. Выходя на рынок, любое предприятие должно стремиться к производству товаров, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы нужды и потребности существующих и потенциальных покупателей.

Любой рынок состоит из покупателей, которые отличаются друг от друга по своим вкусам, желаниям и потребностям. Все они приобретают товары, руководствуясь совершенно разными мотивами. Поэтому необходимо понимать, что при разнообразии спроса, да еще в условиях конкуренции, каждый человек будет неодинаково реагировать на предлагаемые ему товары и услуги. Рынок должен обеспечить такое предложение товаров, при котором будут удовлетворены запросы покупателей и по объему, и по структуре, и по цене, и по качеству. Предложение товаров должно быть своевременным и учитывать региональные особенности рынка.

При планировании бизнеса необходимо рассматривать рынок как дифференцированную структуру в зависимости от групп потребителей и потребительских свойств товара, так как осуществление успешной коммерческой деятельности в рыночных условиях предполагает обязательный учет индивидуальных предпочтений различных категорий покупателей.

Общая характеристика рынка и его классификация

Рынком называют сферу обмена, и по этой причине рынок не следует путать с торговлей как таковой. К слову «рынок» обычно добавляют какой-либо уточняющий термин. Например, говоря о белорусском рынке, следует иметь в виду всех потребителей Республики, независимо от того, какие товары они приобретают. Если же рассматривать совокупность существующих и потенциальных покупателей соответствующего товара, то тем самым следует иметь в виду рынок определенного товара, например, рынок ценных бумаг, автолюбителей, обуви и т.д.

В зависимости от того, какие потребности определили спрос на соответствующий товар, могут быть выделены следующие виды рынка:

- Потребительский рынок (рынок товаров народного потребления) определяют отдельные лица, которые приобретают товары и услуги для личного потребления.
- Рынок производителей (товары производственного назначения) составляют организации и предприятия, приобретающие товары и услуги для дальнейшего их использования в процессе производства.

- Посреднический рынок – это предприятия, организации и физические лица, приобретающие товары и услуги для дальнейшей перепродажи их с целью получения прибыли.
- Рынок государственных учреждений составляют государственные организации, которые приобретают товары и услуги для осуществления своих функций.
- Международный рынок состоит из всех покупателей товаров и услуг, находящихся за пределами данного государства, включая отдельных физических лиц, производителей.

Если рассматривать рынок как совокупность покупателей, объединенных географическим положением, то можно выделить:

- широкий рынок;
- региональный рынок;
- местный рынок

Сегментация рынка

Любое предприятие понимает, что его товары не могут понравиться сразу всем покупателям. Покупателей слишком много, они отличаются друг от друга своими нуждами и привычками. Производители выделяют группы покупателей. То есть предприятия стремятся выбрать рынок или его часть, на которые они будут ориентироваться, и для которых будут разрабатывать соответствующие товары, услуги, устанавливать цены и т.д.

Процесс деления рынка на четкие группы покупателей (рыночные сегменты), где каждому могут потребоваться отдельные товары или комплексы маркетинга, называется сегментированием рынка.

Сегмент рынка – это особым образом выделенные группы потребителей, имеющие схожие потребности или одинаковые реагирующие на побудительные факторы маркетинга (товар, цену, методы продвижения, методы продажи).

Часто сегментирование рынка путают с делением рынка. Отличие очевидно: рынок характеризуется особым видом товара, например, рынок легковых автомобилей. При сегментировании рынка деления по видам товара не происходит. Сегмент рынка (т.е. группа потребителей) предъявляет свои, определенные требования к каким-то особым моделям, модификациям товара. Сегментирование преобладает на рынке покупателя, когда предприятия борются за деньги покупателей и это заставляет их все глубже и глубже проникать в особые потребности тех, кто платят деньги. Сегментирование рынка применяется исключительно к потребителям (покупателям) определенного вида товара или услуги.

Смысл сегментации заключается не только и не столько в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас (или в будущем) предъявляет различные требования к данному товару.

В практической деятельности важно различать признаки сегментации рынка. Признак сегментации – это показатель способа выделения данного сегмента на рынке.

Существуют различные способы сегментации рынка:

- сегментация по социально-экономическим переменным (разделение потребителей на группы по признакам, пола, возраста, дохода, образования и т.д.).
- сегментация по признаку культуры означает учет влияния культурных различий (стереотипа потребления, предпочитаемого дизайнерского стиля, поведения потребительского) покупателей.
- сегментация по географическим факторам – это дифференциация стратегий маркетинга для городских и сельских клиентов.
- сегментация по адаптивности потребителей к новому товару разделения потребителей по различиям в реакции на появление нового товара или новой сбытовой концепции.
- сегментация по степени использования товара – это разделение рынка на части в зависимости от того, какова на нем степень использования вашего товара.
- сегментация по каналам получения продуктов представляет собой разделение покупателей с учетом их приверженности к определенным типам контрагентов. Учитывается и местоположение каналов получения продуктов у разных покупателей.
- Сегментация по первичности покупки-разделения потребностей по тому приобретает ли товар впервые или для замены такого же.

Изучение потребителя помогает руководителю установить: Кто? Что? Где? Когда? Как?

Критерий сегментации – это показатель того, насколько верно фирма выбрала тот или иной рынок для деятельности.

К критериям сегментации можно отнести следующие:

1. Количественные параметры сегмента, к ним относятся: сколько товаров и какой стоимости могут быть на нем реализованы, какие ресурсы надо будет задействовать.
2. Доступность сегмента, т.е. возможности предприятия получить каналы распределения и сбыта продукции, условия хранения и транспортировки изделий потребителям.
3. Существенность сегмента, т.е. насколько реально ту или иную группу потребителей рассматривать как сегмент рынка.

4. Прибыльность. Насколько рентабельной будет для предприятия работа на выделенный сегмент рынка.
5. Совместимость сегмента с рынком основных конкурентов. В какой степени основные конкуренты готовы поступиться выбранным сегментом рынка, насколько продвижение изделий данного предприятия затрагивают их интересы?
6. Эффективность работы, на выбранный сегмент рынка, опираясь на стопроцентные показатели: норма прибыли, доход на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли.
7. Защищенность выбранного сегмента от конкуренции оценить свою возможности выстоять в конкурентной борьбе с возможными конкурентами на выбранном сегменте рынка.

Сегментация рынка по группам потребителей.

Концепция сегментации в маркетинге предусматривает выделение части из целого по определенному признаку. В маркетинге сегментируются: товары, потребители, конкуренты, рынок.

Сегментация потребителей

- Единичный или групповой потребитель
- Конечный потребитель или потребитель-посредник
- По отношению к товару (авангардист – 25%, быстро реагирующий – 13,5%, быстро реагирующее большинство – 34%, медленно реагирующее большинство – 34%, консерватор – 16%)
- По доходу 3% - супербогатые (интересы охватывают рынок яхт, земель, драгоценных камней), 12% - богатые (интересы охватывают рынок домов, квартир, дорогих машин), 25-35% - среднебогатые (интересы охватывают рынок машин, квартир, эксклюзивной одежды, мебели), 25-35% - среднебедные (интересы охватывают рынок дешевых автомобилей, телевизоров, холодильников, магазинов «Сделай сам»), 15% - у черты бедности, 3% - за чертой бедности.

Основные факторы сегментации

1. Географический – рынок разбивается на сегменты по предприятию территориальной принадлежности (регионы, города, плотность населения, климатические условия, административные деления).
2. Демографический – рынок, который предусматривает разбивку клиентов по полу, возрасту, образованию, роду занятий, национальности, размеру семьи.

3. Психографический – предполагает разбивку покупателей на группы по принадлежности: образу жизни, жизненной позиции, типа личности.
4. поведенческий – покупателей подразделяют на группы в зависимости от знаний товара, отношения к нему, характера использования товара.

Типовых подходов к сегментированию рынка не существует. Каждое предприятие в зависимости от поставленных целей, направлений деятельности, имеющихся ресурсов, особенностей товаров и других факторов разрабатывает и использует свои собственные подходы к сегментированию. Важно подобрать для конкретного предприятия признаки, позволяющие точно определить, какой сегмент рынка в наибольшей степени отвечает специфике деятельности этого предприятия, и наилучшим образом использовать его возможности и сильные стороны.

Особенности применения основных видов сегментации

Сегментация может быть нескольких видов в зависимости от характера ее проведения и от типа потребителя товаров или услуг.

Выделяют:

- макросегментацию, в рамках которой рынки делятся по регионам, странам, степени их индустриализации и т.д.
- микросегментацию, которая предполагает формирование групп потребителей (сегментов) одной страны, региона по более деятельным критериям (признакам).
- сегментацию вглубь начинают с широкой группы потребителей, а затем поэтапно углубляют ее в зависимости от классификации потребителей товара или услуги.
- сегментацию вширь, которая начинается с узкой группы потребителей, а затем расширяется в зависимости от сферы назначения и использования товара.
- предварительную сегментацию – начальный этап, ориентирующий на изучение максимально возможного тела рыночных сегментов.
- окончательную сегментацию – завершающая стадия анализа рынка. Она связана с поиском оптимальных сегментов рынка, отвечающих спросу потребителей и возможностям фирмы.

Практика маркетинга свидетельствует, что сегментация рынка позволяет:

- позволяет в максимальной степени удовлетворить потребности покупателей в разнообразных товарах;

- обеспечивает рационализацию и оптимизацию затрат предприятия на разработку, выпуск и реализацию товаров;
- помогает выработать эффективную маркетинговую стратегию, основанную на анализе и понимании поведения потенциальных покупателей;
- способствует установлению реалистичных и достижимых целей фирмы;
- дает возможность повышать уровень принимаемых решений, обеспечивая информацией о поведении покупателей на рынке в настоящее время и прогнозами их поведения в будущем;
- обеспечивает повышение конкурентоспособности как товара, так и фирмы;
- позволяет уклониться или снизить степень конкурентной борьбы путем перехода на неосвоенный сегмент рынка;
- предполагает увязку научно-технической политики фирмы с запросами четко выявленных конкретных потребителей.

Расчет емкости рынка

Емкость рынка – это объем (количество) товара, который может быть реализован на данном рынке в единицу времени.

При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются факторы, влияющие на спрос потребителя, такие как:

- общая численность населения;
- распределение населения по возрастным, половым, социальным признакам;
- уровень доходов на душу населения;
- изменение индекса стоимости жизни;
- динамика ставок заработной платы;
- распределение потребительских расходов.

Емкость рынка определяется как объем товара (в стоимостном выражении или в физических единицах), который может быть реализован на данном рынке обычно за год.

При определении емкости рынка товаров народного потребления анализируются уровень текущих доходов населения, наличие сбережений, уровень текущих цен и другие факторы, определяющие покупательский спрос населения.

Устанавливая емкость рынка товаров промышленного назначения, учитывают основные тенденции развития отрасли народного хозяйства и возможности реализации в них соответствующих инвестиционных проектов.

Емкость рынка и тенденции ее изменения являются важными факторами, которые должны учитывать производители при выходе на соот-

ветствующий рынок. Нет смысла выходить на исследуемый рынок, если емкость его невелика или она станет таковой в ближайшем будущем.

Доля рынка – это часть рынка, охваченная продукцией конкретной фирмы, один из показателей, отражающих работу предприятия на рынке.

Конъюнктура товарного рынка – экономическая ситуация на рынке в определенный момент времени. Конъюнктура рынка формируется под влиянием различных факторов; постоянно действующие (научно-технический прогресс, кредитно-денежная ситуация) и временные (сезонность, стихийные бедствия).

$$\text{Доля рынка} = (\text{Объем продаж} / \text{Емкость рынка}) * 100\%$$

1. Расчет емкости рынка производится в номинале (в штуках).

$$C = O + Z_e + Z_n + I - Э + (И_n - Э_d)$$

Где:

C – емкость рынка

O – объем производства

Z_e – запасы на складах

Z_n – запасы населения

I – импорт

Э – экспорт

И_d – импорт деталей

Э_d – экспорт деталей

Самым сложным в расчете емкости рынка в номинале является подсчет запасов населения, импорта и экспорта деталей, импорта и экспорта продукции. В государствах с несовершенной хозяйственной и правовой системой (где существует «черный рынок») расчет емкости рынка в номинале невозможен.

2. Расчеты емкости рынка в денежном выражении

$$C = D * N * d_1 + d_2 * \dots * d_n$$

Где:

N – количество потенциальных потребителей данного рынка.

D – средний доход населения данного рынка в единицу времени

D₁ – коэффициент/процент от D, размер затрата от дохода, который тратят на товары данной группы.

D₂ – коэффициент/ процент от d₁, размеры затрат из дохода на товары данного вида.

D_n – коэффициент/процент от d_{n1} , размеры затрат из дохода на конкретный товар конкретной фирмы, где n (от 1 до) – индекс количественных показателей коэффициента d .

Расчеты емкости рынка позволяют:

- анализировать и прогнозировать рынок;
- определить перспективы;
- определить возможности фирмы;
- оценивать целесообразность освоения рынка.

Привлекательность рынка

Рынок – это система экономических, политических, правовых и социальных отношений.

Привлекательность рынка:

1. Право всех производить, продавать, покупать все (в рамках закона).
2. Право установления свободной цены, на которую найдется потребитель.
3. Свободный доступ (в рамках закона) в любые отрасли производства или оказания услуг.

Рынок – регулятор процесса производства и потребления и координатор процесса купли-продажи.

Функции рынка: организующая; координирующая; ценообразующая; интегрирующая; регулирующая; saniрующая.

Алгоритм выбора рынка

Выбору рынка необходимо уделять серьезное внимание, так как от сделанного выбора в большей степени зависит эффективность всей последующей деятельности предприятия. Существует два основных подхода к определению выбора рынков, первый основан на рыночном сегментировании, а второй – на предложении широкого ассортимента товаров.

К решению о выборе рынков относятся:

- Стадия зрелости рынка
- Степень разнообразия потребительских предпочтений
- Структура отрасли
- Возможности и ресурсы самой компании
- Конкурентное преимущество компании

Целевой маркетинг состоит в выборе сегментов, наилучшим образом удовлетворяющих нужды фирмы. Выбор рынка происходит по трем направлениям.

1. Изучение товара (новизна, конкурентоспособность, способность удовлетворять потребности покупателей, соответствие с местным законодательством).
2. Изучение рынка как единого целого (возможные покупатели, побудительные мотивы покупки, факторы, формулирующие предпочтение покупателей, потребности).
3. Изучение конкурентов (особенности товаров конкурентов, упаковка товаров, ценовая политика, методы продвижения товара, официальные данные о прибыли, объявление о новых товарах).

Особенности рынка физкультурно-спортивных товаров и услуг

В основе спроса на услуги физической культуры и спорта лежат потребности. Однако в условиях рыночной экономики между потребностью и возможностью потреблять лежит необходимость оплатить конкретную услугу. Поэтому объем спроса связан как с существованием определенных потребностей в занятиях физическими упражнениями и видами спорта и т.д., так и с наличием достаточных средств для их удовлетворения. На практике рынок услуг отрасли «физическая культура и спорт» представляет собой сложную совокупность рыночных сегментов, объединяющих потребителей со схожими потребностями и близкими по уровню доходами.

Сегментация рынка отрасли «физическая культура и спорт» может осуществляться с использованием критериев:

- региональной демографии (расположение региона, климат, численность, плотность населения, динамика развития региона);
- критерия персональной демографии (возраст, пол, уровень образования, уровень доходов, профессии, семейное положение);
- критерия стиля жизни (социальный статус, приверженность к определенным формам досуга);
- частотного критерия (систематичность и длительность занятий физическими упражнениями).

Тема 14: Распределение товара на рынок и особенности конкурентной борьбы

Природа каналов распределения товара, функции и число уровней каналов распределения. Вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы распределения. Структура и варианты выбора каналов продвижения и распределения товаров и услуг. Виды и методы конку-

ренции. Логика анализа сильных и слабых сторон своего предприятия в конкурентной борьбе. Ключевые факторы успеха и их выявление.

Реализуя маркетинг, товаропроизводитель выявляет реальные нужды и потребности существующих и потенциальных покупателей и в соответствии с ними изготавливает необходимые товары. С учетом реальных нужд и потребностей произведенные товары должны быть доставлены в нужное место, в заданное время и в необходимом количестве. Чтобы обеспечить это, товаропроизводителю следует принять и реализовать соответствующие управленческие решения, совокупность которых определяет так называемое распределение товаров.

Распределение физкультурно-спортивных товаров и услуг на рынке

Сама природа услуг требует непосредственного контакта между теми людьми, которые их оказывают, и тем, кто данные услуги покупает. Такая специфика обуславливает тот факт, что в большинстве случаев услуги продаются непосредственно их производителями (в виде повышения уровня здоровья, физической подготовленности и т.п.).

Однако, в отдельных случаях для продажи услуг могут быть привлечены торговые агенты или брокеры. Например, туристические организации привлекают торговых агентов для продажи туров. Страховые компании используют страховых агентов для заключения договоров на оказание соответствующих услуг.

Природа каналов распределения товара

Каналы товародвижения – это путь передвижения товаров от производителей к потребителям, благодаря чему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться. Эффективная политика распределения может быть обеспечена, если одновременно с производителем в доставке товаров потребителям и в смене собственности на них непосредственное участие принимают и другие предпринимательские структуры. По пути движения товаров образуется канал распределения. Во всех случаях наличие каналов распределения должно обеспечить выполнение ряда функций:

1. Предоставление информации о рынке;
2. Предоставление торговых услуг;
3. Поддержка в продвижении товаров на рынок;
4. Хранение товаров на складах;
5. Доставка товаров к местам продажи;

6. Принятие риска с возможными потерями в процессе продажи и доставки товара;
7. Создание ;удобных для совершения покупок условий;
8. Согласование цен на товары.

Количество каналов распределения и их состав зависит как от вида товара, так и от того, насколько полно товаропроизводитель использует маркетинг.

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней.

Уровень канала распределения – это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняет и сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. Протяженность канала обозначается по числу имеющихся в нем промежуточных уровней.

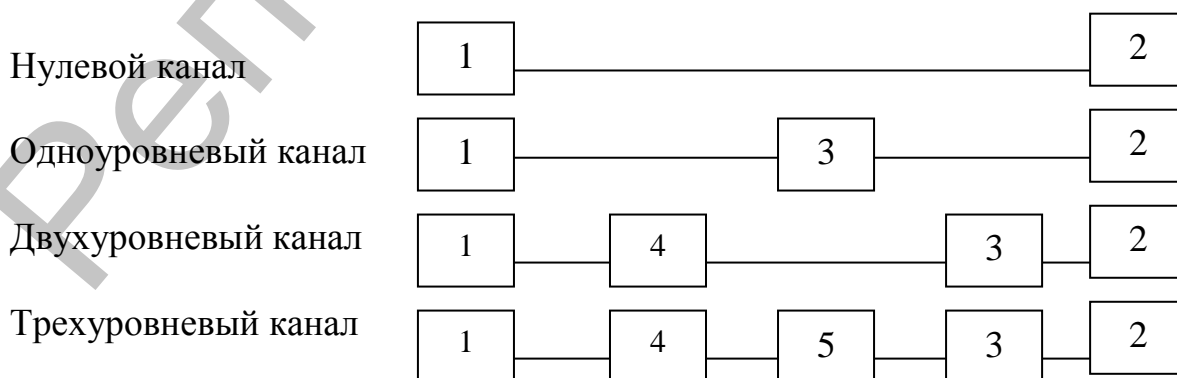
Канал нулевого уровня состоит из производителя, продающего свой товар непосредственно потребителям. Три способа продажи: торговля в рознос, посылочная, через принадлежащие производителю магазины.

Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. На потребительских рынках этим посредником обычно бывает розничный торговец, а на рынках промышленного назначения – агент по сбыту или брокер.

Двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках – оптовый и розничный торговцы, на рынках промышленного назначения – промышленный дистрибьютор или дилеры.

Трехуровневый канал включает в себя трех посредников. Ими являются оптовый посредник, мелкий оптовик и розничный торговец.

Уровни каналов распределения



1 – Производитель; 2 – Потребитель; 3 – Розничный торговец; 4 – Оптовый торговец; 5 – Мелкооптовый торговец.

Канал товародвижения, содержащий нулевой уровень, относится к прямому типу каналов, а канал, содержащий большее количество промежуточных уровней, относится к косвенным каналам.

Сколько и каких каналов распределения должно данное предприятие иметь, является одним из основных решений, которое необходимо принимать в процессе реализации политики распределения. Наиболее широкая сеть каналов распределения и довольно сложная их структура характерны для потребительских товаров. Товары производственного назначения наиболее часто продает сам производитель. Услуги также обычно продаются тем, кто их оказывает. Принимая решение, сколько и каких каналов распределения следует использовать, руководство предприятия анализирует прежде всего затраты, обусловленные созданием и функционированием каналов распределения, доступность товара для потенциальных потребителей и возможность осуществления контроля за передвижением товара по пути его следования к потребителю.

Вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы распределения

Понятие распределения объединяет регулирование всех производственных мероприятий, направленных на перемещение продукта в пространстве и времени от места производства к месту потребления.

Каналы распределения:

Горизонтальные системы. Могут создать две или несколько независимых фирм для осуществления совместной политики распределения. Наличие таких объединений позволяет передать им отдельные функции политики распределения, которые реализуются в централизованном порядке (на базе конкуренции и индивидуального достижения прибыли).

Вертикальные системы. Производитель и другие участники каналов распределения координируют все свои усилия по осуществлению эффективной политики распределения, действуя как единое целое. Вся политика распределения находится под контролем одного из участников данной системы, который является ее владельцем. Координация их совместной работы позволяет им осуществлять более эффективную предпринимательскую деятельность (на базе корпоративного сотрудничества и корпоративной прибыли).

Выбор каналов сбыта строго индивидуален, зависит от возможностей фирмы и рыночных условий.

Вывод: организация продвижения и сбыта товаров – это система и методы, направленные на достижение главной цели, получение прибыли при наиболее полном удовлетворении потребностей.

Структура и варианты выбора каналов продвижения и распределения товаров и услуг

Продвижение – это совокупность разнообразных методов стимулирования, используемых компаниями при взаимодействии с целевыми рынками и широкой общественностью.

Мероприятия по продвижению товаров имеют три главные цели: информировать, убеждать и напоминать.

Информирование – это первоочередная цель продвижения, так как люди не купят товар до тех пор, пока не узнают о его существовании.

Убеждение – также важный элемент продвижения, поскольку большинство людей нуждаются в мотивации выбора того или иного способа удовлетворения своих потребностей. Если потребители никогда раньше не пользовались данным товаром, их надо убедить в его достоинствах.

Напоминание – о возможности приобрести тот или иной товар и его достоинствах также необходимо, так как стимулирует дополнительный спрос.

Для достижения целей продвижения специалисты по маркетингу используют четыре основных средства:

- Личная продажа предполагает прямое общение покупателя с продавцом. Только с помощью личной продажи продавец может точно подобрать товар, отвечающий индивидуальным потребностям и интересам конкретного покупателя. Так же можно рассматривать как непрерывный процесс. Главным недостатком являются ее относительно высокие издержки.
- Реклама – это платные сообщения, распространяемые через средства массовой информации и финансируемые теми, от кого они исходят. Реклама – это способ формирования определенного представления о потребительских свойствах товара и вид коммуникативной связи между производителем и потребителем. Среди средств продвижения реклама является наилучшим средством доступа к массовой аудитории – самым быстрым и дешевым в расчете на одного потребителя.
- Понятие «общественные связи» охватывает любые формы общения с самой разной аудиторией, не имеющие непосредственно отношения к продажам. Некоторые мероприятия по связям с общественностью носят общий характер. Например, помощь местным школам в реализации образовательных проектов. С другой стороны, конкретное освещение деятельности компании и ее продукции и создание условий для появления благожелательных отзывов о товарах компании в газетах, журналах на TV.

- Стимулирование продаж – включает в себя широкий набор видов деятельности и мероприятий, цель которых заинтересовать покупателей. Представления лотерей, скидок, бесплатных образцов, проведение конкурсов, показов и демонстраций, организация торговых шоу и другие мероприятия.

Стимулирование продаж услуг получило широкое распространение в сфере банковских, финансовых, туристических услуг. Предопределяет особую важность в период наименьшей загруженности предприятий, в связи с невозможностью складирования

Выбор структуры продвижения зависит от размеров и степени концентрации рынка. Для больших рынков, наиболее эффективным способом продвижения товара обычно служит реклама. Где небольшие рынки потребителей, хорошо приспособлены для личных продаж.

Чтобы правильно выбрать сочетание личных продаж, рекламы, общественных связей и стимулирования сбыта, в маркетинговой деятельности продавец товара или услуг должен использовать ту или иную структуру продвижения в зависимости от особенностей самого товара и рынка сбыта.

Конкурент и конкуренция

Конкуренты – борьба за превосходство, приоритеты.

Конкуренция – это соперничество людей (фирм), прежде всего в экономической, а также и в других сферах жизни общества. С позиции экономики, конкуренция – это борьба продавцов (производителей) за лучшее удовлетворение требований потребителей, а также соперничество покупателей за приобретение максимально полезных им товаров на наиболее выгодных условиях.

Конкуренция, с одной стороны, является залогом непрерывного прогресса общества, препятствующего застою в экономике, с другой – неотъемлемыми спутниками конкуренции являются конфликтность, нестабильность, банкротство, увольнение работников.

Виды и методы конкуренции

1. Функциональная – основана на удовлетворении аналогичных потребностей различными способами. Например, отдых, сон, чтение, просмотр ТВ и т.д.
2. Предметная – основана на удовлетворении аналогичных потребностей различными по характеру, по сходными, по функциям, предметами. Например, утоление жажды водой, чаем, соком.

3. Видовая конкуренция – основана на удовлетворении потребностей аналогичными товарами различных видов. Например, чай черный, красный, зеленый, цветочный и т.д.
4. Ценовая конкуренция – реализация продукции высокого качества по нужным ценам.
5. Неценовая конкуренция – в сервисном обслуживании.

Конкурентная борьба на рынке ведется двумя основными методами: ценовая и неценовая конкуренция.

В первом случае борьба с конкурентами ведется посредством снижения цены на товар. Ценовая конкуренция применяется на рынках с приоритетом продавца (превышение спроса над предложением и более интенсивной конкуренции покупателей), в условиях с преобладанием чистой конкуренции (когда существует множество производителей одинаковой продукции). Ценовой метод конкурентной борьбы малоэффективен, так как конкурента практически сразу могут предпринять аналогичные ответные шаги. Кроме того, манипулирование ценой исключает возможность какой-либо финансовой стабильности, осложняет планирование и управление предприятием. В современных условиях ценовой метод продолжает применяться особенно при внедрении на новые рынки (снижение цен на 10%).

В современных условиях предпочтение отдается методу неценовой конкуренции – выделению своего товара из ряда товаров-конкурентов, приданию ему уникальных для покупателей свойств, повышению структуры деятельности фирмы, учету специфики спроса покупателей, вплоть до индивидуальных запросов. Для этого конкуренты прибегают к выпуску новых товаров, их усовершенствованию, повышению их качества, рекламе, предоставлению все более разнообразного круга дополнительных услуг и гарантий послепродажного обслуживания.

При неценовой конкуренции обеспечивается относительная финансовая стабильность, что позволяет эффективно управлять предприятием. Неценовой метод конкуренции является более эффективным, так как конкуренты не могут столь же молниеносно, как при ценовом, предпринять ответные шаги. Неценовой метод конкуренции требует больших усилий и финансовых затрат по сравнению с ценовой, но он окупается в случае успеха, еще его называют эффективной конкуренцией.

Показатели конкурентоспособности товара:

1. Цена потребителя – совокупность затрат потребителя по приобретению и эксплуатацию продукта.
2. Качество – совокупность факторов, наиболее полно удовлетворяющих потребности при применении по назначению.
3. Полезность товара – способность товара удовлетворять определенную потребность конкретного потребителя; индивидуальное отношение потребителя к товару.

4. Повышение качества товаров – не только задача производителя, но, главным образом, конкурентная необходимость.

В зависимости от целей и возможностей фирмы она может выбрать один из нескольких вариантов конкурентного поведения:

1. Создание новых продуктов, технологий; методов сбыта, сервиса и рекламы;
2. Котирование в минимальные сроки и с минимальными затратами результатов тех, кто создает что-то новое;
3. Сохранение достигнутых позиций в течение максимально возможного периода времени путем повышения качества, видоизменения ассортимента и т.п.

Конкуренция между товарами первична, так как определяется на рынке, конкуренция между фирмами вторична, т.е. проявляется через товар. Конкурентоспособность товара определяет прибыльность фирмы, устойчивость ее положения на рынке. Анализ сторон основных конкурентов заключается в исследовании категорий маркетинга: рынок, продукт, цена, продвижение на рынок, организация сбыта.

Логика анализа сильных и слабых сторон своего предприятия

Конкурентоспособность организации – способность организации выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной борьбы. Оно определяется потенциалом организации и уровнем его использования.

Показатели, определяющие конкурентность производителя:

- технические (параметры назначения, конструктивные, эстетические);
- нормативные (стандарты, нормы и т.д.);
- экономические (затраты, цена потребителя, прибыль и т.д.);
- организационные (скидки, гарантии, сервис и т.д.).

Логика анализа основных конкурентов

По возможности следует собрать как можно больше информации о внутренней деятельности конкурента, его рынке и потребителях. К такой информации относятся, например, прибыльность, уровень сбыта и инвестиций, данные о рынке, уровень цен для рынка и используемые каналы сбыта.

Полезными могут оказаться и знания об осведомленности потребителей о предприятии и предлагаемых им товарах.

Оценку возможностей конкурентов целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

- Выявление ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе на рынке;
- Построение конкурентных профилей возможностей конкурентов;

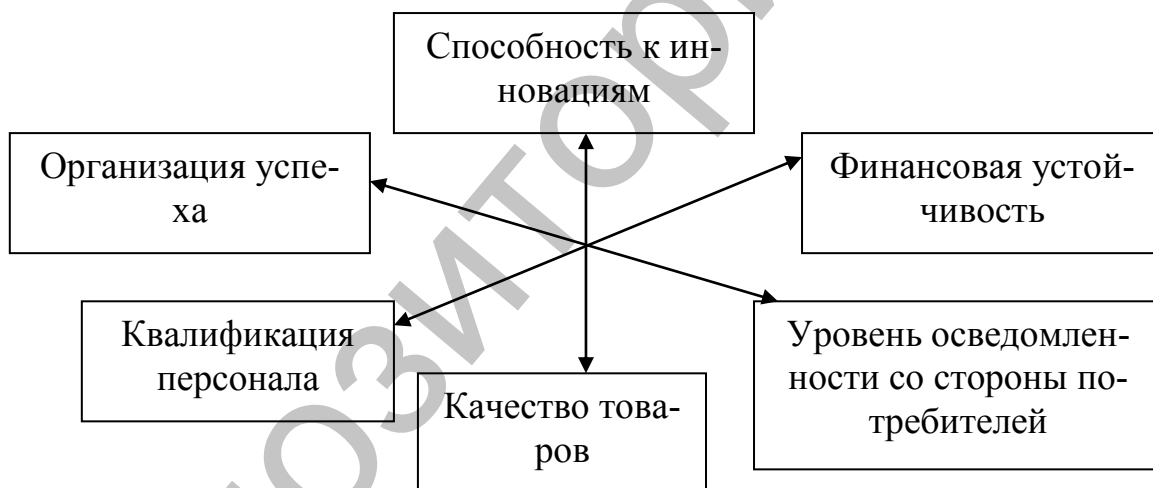
- Определение влияния ключевых факторов успеха на выбор стратегии предприятия.

Ключевые факторы успеха

Для обеспечения анализа необходимо ограничиваться шестью ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе на рынке. Источники их могут быть функциональными (для вопросов, как финансовая устойчивость и гибкость производства) или относиться к общим принципам работы (например, способность быстрого реагирования на потребности покупателей, внедрение нововведений или обеспечение услуг при продаже).

Поскольку эти факторы оказываются критическими для достижения успеха, их обязательно следует использовать при сравнении предприятия с конкурентами.

Удобным инструментом сравнения конкурентных факторов возможностей предприятия является также построение многоугольников конкурентоспособности.



Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит предприятию расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе. Все успехи предприятия достигались благодаря концентрации сил для атаки слабых мест конкурентов. Сделать, это удастся при хорошо налаженной системе их исследования. Оно обеспечивает предприятию ряд преимуществ, давая возможность:

- Полнее оценивать перспективы рыночного успеха;
- Легче определить приоритеты;

- Быстрее реагировать на действия конкурентов;
- Вырабатывать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- Повышать конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом;
- Обеспечивать информацией о конкурентах сотрудников предприятия и тем самым мотивировать их деятельность;
- Совершенствовать систему обучения и повышения квалификации персонала;
- Эффективнее защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

Четкое понимание сильных и слабых сторон конкурента важная предпосылка разработки собственной стратегии конкурентной борьбы.

Закономерности конкурентной борьбы в сфере спорта

Специально организованные спортивные состязания направлены на максимальную реализацию духовных и физических возможностей человека, демонстрацию и сопоставление уровня подготовленности, достижения высших результатов.

Спортивные соревнования являются своеобразной моделью реально существующих человеческих отношений: борьбы, победы и поражения, стремления к постоянному совершенствованию и достижению высшего результата в избранной спортивной деятельности.

Спортивное состязание можно представить в виде трех составляющих: предмета состязаний – вида спорта или физического упражнения; судейства-правил, норм, критериев и технологии определения место соперников; участников соревнования, болельщиков и зрителей. Основной продукт соревнований – результат.

Конкуренция – неотъемлемая особенность спортивного соревнования.

Конкуренция в виде соперничества методик подготовки и школ спорта является хорошим средством воспитания. Она имеет место между отдельными спортсменами и командами, тренерами, учеными, врачами, организаторами, болельщиками и т.д.

Конкуренция существует не только в ходе соревнования, но и в процессе подготовки к ним.

Соревновательная деятельность характеризуется унификацией состава действий, условий их выполнения и способов оценки достижения. Это отражено в официальных правилах.

Тема 15: Ценообразование, формирование спроса и стимулирование сбыта

Цена и ценообразование. Цели ценовой политики. Ценообразование на различных типах рынка, выбор метода ценообразования. Ценовая политика и ее связь с положением на рынке. Стратегия цены и ценообразование. Формирование спроса и стимулирование сбыта. Система маркетинговых коммуникаций. Особенности и структура рекламной деятельности. Планирование и проведение рекламной компании. Стимулирование сбыта и его особенности. Мероприятия ФОССТИС по отношению к формам ЖЦТ.

Каждый из нас является и покупателем, и продавцом. При покупке или продаже того или иного товара всегда возникает вопрос: «За сколько следует продать или купить соответствующий товар?». Аналогичный вопрос задают себе и работники сферы услуг, например, парикмахеры, врачи, музыканты, которые решают, сколько следует запросить за свои услуги. Во всех случаях от продавца требуется установить определенную сумму денег, которую он хочет получить от покупателя данного товара или услуги, иными словами, определить цену.

Устанавливаемая продавцом цена должна устраивать как продавца, так и покупателя. При этом, если продавец, оговаривая определенную цену, в конечном счете хочет компенсировать затраты, обусловленные производством и реализацией данного товара, и получить определенную прибыль, то потребитель исходит прежде всего из необходимости удовлетворения его конкретных потребностей в данном товаре при приемлемых для него затратах.

Цена товара – это количество денег, запрашиваемая за продукцию или услугу. Цена, наряду со спросом и предложением, один из ключевых факторов, формирующих рынок. Рыночный закон установления цен, продавец просит больше, чем ожидает получить, а покупатели предлагают меньшую цену, чем они готовы заплатить. Итоговая цена – результат их переговоров, с точки зрения покупателя цена распадается на две части:

Первая представляет собой эквивалент товара определенного качества.

Вторая – это сопутствующие покупке затраты, которые несет покупатель.

Исторически считалось, что цена обуславливает покупательский спрос. Для производителей цена является фактором, определяющим размеры его доходов. Цены часто меняются на протяжении жизненного цикла товара. Группы товаров с различными ценами привлекают различные сегменты рынка. В зависимости от цен во многом зависит дос-

тижение коммерческих результатов, а верная или ошибочная ценовая политика оказывает положительное или отрицательное воздействие на всю деятельность предприятия.

Прежде чем назначить цену на той или иной товар, руководству фирмы следует решить, какого конечного результата фирма должна достичь благодаря реализации ценовой политики. Результаты могут быть самыми различными: обеспечение выживания фирмы; максимизации текущей прибыли; повышение эффективности использования инвестиций; увеличение объемов продаж, завоевание определенных позиций на рынке; обеспечение стабильности цен; создание определенного противостояния конкурентам.

Однако, основной целью в долгосрочной деятельности фирмы должно быть обеспечение максимальной прибыли от реализации всех изготавливаемых фирмой товаров.

В условиях рынка процесс формирования цен происходит в сфере реализации продукции, под воздействием спроса и предложения, а не в сфере производства. Цена на товары определяются предприятиями-производителями, но цена товара и его полезность проходят проверку рынком и окончательно формируются на рынке. В этом заключается принципиальное отличие рыночного ценообразования от принятого в командно-административной системе.

Динамика цен формируется под воздействием двух факторов:

- Стратегический – заключается в том, что цены образуются на основе стоимости товаров. Постоянно происходят колебания цен вокруг стоимости. Этот фактор долгосрочного перспективного воздействия;
- Тактический – выражается в том, что цены на товары формируются под влиянием конъюнктуры рынка, но он может часто меняться.

В последние годы наблюдалось снижение значимости методов ценовой конкуренции. За покупателя начали активно использоваться «неценовые» формы. Суть заключается в том, что интерес покупателя к товарам стимулируется не прямым снижением цены, а другими способами. Развитие получили конкуренция «по качеству», по условиям продаж (предоставление льгот постоянным покупателям, обеспечение различными услугами).

Цели ценовой политики

Для разработки соответствующей ценовой политики предприятия должно четко определить цели ценообразования. Они вытекают из анализа внешней среды, потенциала предприятия и его общих целей на рынке и не должны рассматриваться отдельно от этих факторов.

Общие стратегические цели обычно находят выражение в форме конкретных экономических целей, таких как:

- Максимизация текущей прибыли (предприятие предлагает уникальные товары, отсутствующие у конкурентов, спрос превосходит предложение);
- Обеспечение выживаемости (сбывать свои товары по любой цене, лишь удержать позиции на рынке);
- Завоевание и поддержание лидерства на рынке (может быть целью на самых ранних стадиях жизненного цикла товаров-новинок, а так же на основе затрат, цены позволяющие длительное время работать с достаточной прибылью);
- Достижение лидерства в качестве товаров (предприятие стремится превзойти конкурентов путем максимального повышения качественных характеристик товаров).

После определения целей выбирается метод установления исходной цены. Товар на рынок еще не выпущен. Исходная цена будет корректироваться с учетом реально складывающейся ситуации на рынке.

Определение базового уровня цены

Учитывая факторы, оказывающие непосредственное влияние на уровень цен, менеджер по ценам может приступить к установлению базовой цены. Под базовой ценой понимается цена единицы товара на месте ее производства или продажи. Существует два подхода к установлению базовой цены:

- свободное установление цены;
- использование прейскуранта цен.

В первом случае цена устанавливается в результате проводимых переговоров между продавцом и покупателем. Обычно применяется при определении цены на товары, изготавливаемые по заказу или небольшими партиями.

Для товаров массового производства базовая цена указывается в прейскурантах, каталогах и проспектах, предлагаемых потенциальным покупателям. При определении базовой цены как перед производителем товара, так и перед оптовым или рыночным торговцем возникает проблема установления цены, приемлемой для продавца и устраивающей покупателя. В реальной практике при обосновании прежде всего учитывается следующее: а) фирма должна экономически обеспечить свое существование; б) покупатели товаров и услуг имеют определенную потребность, ограниченную покупательной способностью; в) на рынке имеются товары конкурентов и нужно считаться с их качеством и ценами. Указанные факторы, т.е. величина затрат, поведение потребителей и конкурентов. Являются определяющими при обосновании цены на то-

вары, что и находит свое отражение в существующих методах ценообразования.

Ценообразование на различных типах рынка

Рынки подразделяются по типам конкуренции.

Каждому типу рынка присущи свои особенности ценообразования, которые оказывают влияние на выбор предприятием маркетинговой стратегии. Выделяют следующие типы рынков:

- Чистая конкуренция. На данном рынке представлено множество продавцов и покупателей одинакового товара или услуг. Ни один покупатель или продавец не оказывает влияния на уровень цен. Продавец не в состоянии запросить цену на товар выше рыночной, поскольку покупатели могут приобрести товар по рыночной цене.
- Монополистическая конкуренция. Наблюдается на рынке с большим числом продавцов и покупателей, предлагающих различные варианты схожих товаров в широком диапазоне цен. В этих условиях покупатели видят разницу в товарах и готовы платить за товары соответствующую цену.
- Олигополистическая конкуренция. Характерна для рынков, где господствуют несколько продавцов, как правило, крупных предприятий. Для такого рынка характерна высокая степень концентрации производства (автомобильная промышленность ВАЗ, МАЗ). Каждый продавец реагирует на стратегию и действия конкурентов и не может добиться положительного результата за счет снижения или повышения цен.
- Рынок монополии. На рынке имеется одно предприятие, продающее конкретный товар или услугу, что позволяет ему устанавливать любую цену. Это может быть государственное или частное предприятие. Нет близких заменителей товара.

Роль сдерживающего фактора может выполнять государство путем осуществления антимонопольной политики.

Выбор метода ценообразования

К данному этапу предприятие знает сумму издержек, покупательский спрос, цены конкурентов и готово к выбору цены собственного товара. Цена будет находиться где-то в промежутке между слишком низкой и обеспечивающей прибыли к слишком высокой, препятствующей формированию спроса. Возможная цена определяется исходя из себестоимости продукции, цен конкурентов и товаров заменителей.

Наиболее распространены следующие методы ценообразования:

1. Расчет цены по методу «средние издержки плюс прибыль». Это самый простой способ ценообразования, который заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Например: табачные изделия 20%, женские головные уборы – 50%. Популярна эта методика тем, что продавцы больше знают об издержках, чем о спросе, поэтому упрощается проблема ценообразования.
2. Установление цен на основе уровня текущих цен. В данном случае оно больше ориентируется на цены конкурентов и меньше внимания обращается на показатели собственных издержек и спроса. Предприятие назначает цену на уровне цен своих основных конкурентов.
3. Установление цен на основе ощущаемой ценности товара. Основным фактором ценообразования предприятия считает не издержки продавца, а покупательское восприятие. Для формирования в сознании потребителей представление о ценности товара они используют неценовые приемы воздействия. Например: кофе стоим в ресторане 1,5\$, в отеле 3,0\$, шикарном ресторане – 4,0\$, сама атмосфера сообщает товару дополнительную ценность.
4. Установление окончательной цены. На этом этапе предстоит решить следующие задачи: создать систему скидок. Для покупателей и определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизненного цикла товаров. В то же время предприятия должны учитывать «психологию восприятия цены». Цена должна выражаться некруглым числом. В результате у покупателя создается впечатление об очень точном определении затрат на производство и недопустимости обмана; более низкой цены, уступки покупателю и выиграна для него; покупатели любят получать сдачу. В конечном счете выигрывает продавец за счет увеличения количества проданной продукции и соответствующей суммы полученной прибыли.
5. Ценовое стимулирование спроса применяется в тех случаях, когда последний, во-первых, не достиг стадии насыщения и, во-вторых, поддается воздействию со стороны цены. На практике применяются разного рода ценовые скидки:
 - на количество изделий в заказанной партии;
 - на серийность – если это изделие индивидуального или мелкосерийного производства. Позволяет избежать большого количества мелких заказов;
 - бонусные скидки – предоставляются постоянным покупателям, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товаров;

- дилерские скидки – покрывают собственные расходы посредника на продажу и сервис и обеспечивают ему прибыль;
- социальные скидки – делаются для тех покупателей, в которых фирма особенно заинтересована. Это крупные оптовики и т.п.

Ценовая политика и ее связь с положением на рынке

Процесс установления цены принято называть ценообразованием. Оно является составной частью ценовой политики. В свою очередь, ценовая политика является составной частью комплекса маркетинга.



Ценовая политика в маркетинге – это искусство управления ценами и ценообразованием, искусство устанавливать на товары (услуги) такие цены и так варьировать или в зависимости от положения товара и предприятия на рынке, чтобы поставленные цели были достигнуты.

Выбор подходов к определению ценовой политики осуществляет руководство предприятия. Установив исходную цену, предприятие затем корректирует ее с учетом различных факторов, действующих в окружающей среде. Основными из них являются:

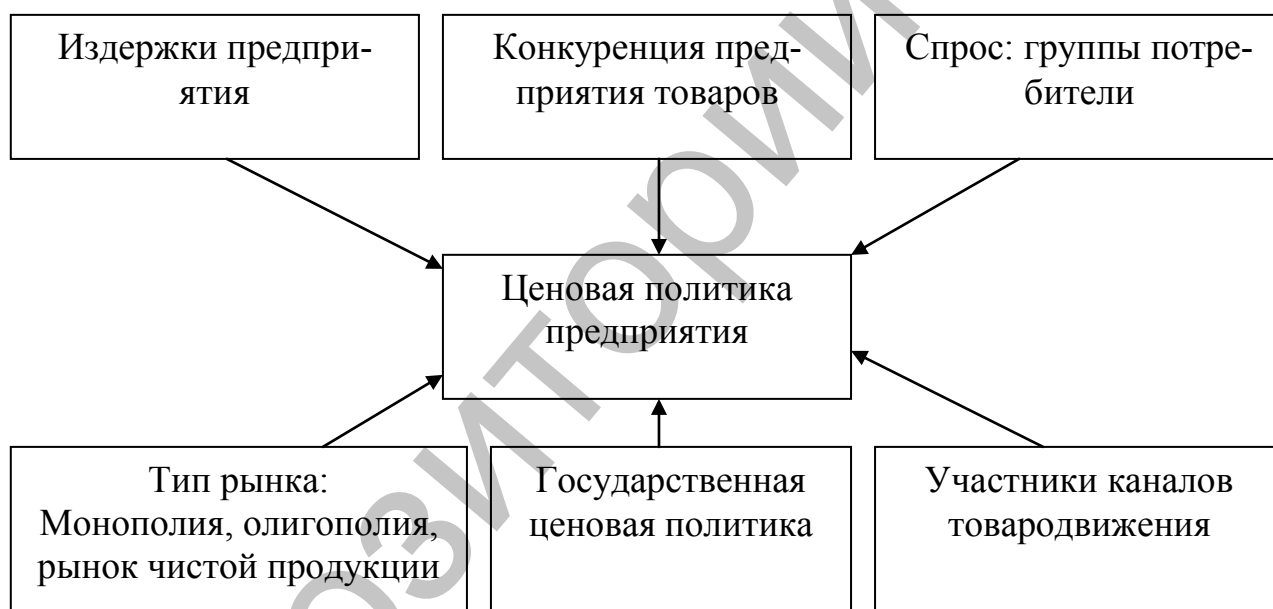
- Издержки производства
- Степень новизны товара, этап его жизненного цикла;
- Доля рынка сбыта, контролируемая данным предприятием;

- Конкретные условия рынка, уровень конкуренции;
- Положение предприятия на рынке и в соответствующей отрасли;
- Сложившаяся экономическая ситуация;
- Государственная ценовая политика

Вывод: ценовая политика позволяет фирме закрепиться на рынке, обеспечивает необходимый объем прибыли, регулирует качество товара, регулирует связь с потребителем (в процессе реализации товара и послепродажных услуг).

Факторы, влияющие на ценовую политику

Прежде чем устанавливать цену на товар, необходимо выделить основные факторы, оказывающие наибольшее влияние.



Покупательский спрос. Взаимосвязь между ценами и качеством покупок, сделанных по этим ценам, можно объяснить двумя причинами. Первая состоит в действии закона спроса и предложения и ценой. Вторая заключается в неодинаковой реакции покупателей различных сегментов рынка на цену. Принято различать четыре категории покупателей по их восприятию цены и ориентации в покупках:

- Экономные покупатели (интерес при покупке касается ценности);
- Персонафицированные покупатели (основное внимание уделяют имиджу продукции, обслуживанию, меньше внимания к ценам);
- Этичные покупатели (они готовы пожертвовать низкими ценами и широкой ассортиментом для поддержания небольших фирм);
- Апатичные покупатели (основное внимание сосредоточено на удобстве вне зависимости от цены).

Стратегия цены и ценообразования

Стратегический подход фирмы к проблеме ценообразования частично зависит от этапов жизненного цикла товара. В связи с этим существует несколько способов установления цен на товары:

1. установление цен на новый товар (стратегия «снятия сливок», либо стратегия прочного внедрения на рынок);
2. установление цены на товар имитирующий уже существующие;
3. установление цен по географическому принципу (различие цен в разных частях страны);
4. установление цен со скидками и зачетами (вознаграждения потребителям за определенные действия, платеж наличными, за количество закупаемого товара, сезонные скидки);
5. установление цен для стимулирования сбыта (уменьшение цены на некоторые товары, для привлечения покупателей в магазины в надежде, что они приобретут и другие товары; зимние распродажи);
6. установление дискриминационных цен (с учетом различий в потребителях, видах товаров, местонахождения, с учетом времени).

Формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС)

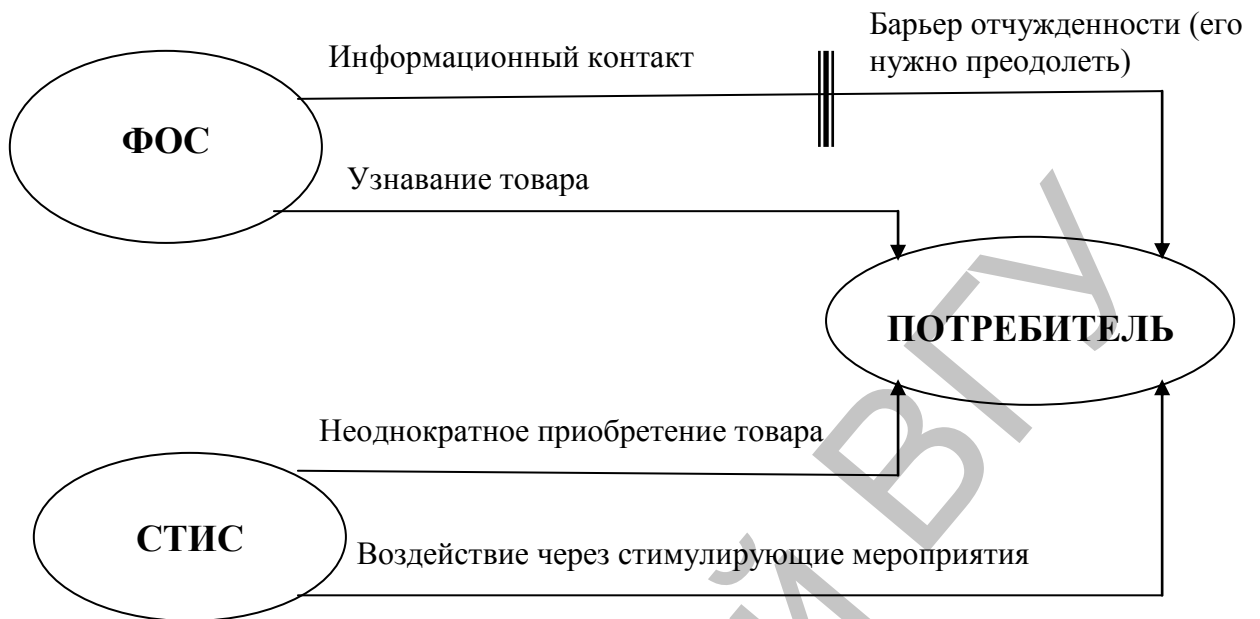
ФОССТИС – это система взаимодействия производителя и потребителя с целью получения прибыли одним и удовлетворения потребностей другим.

ФОССТИС – аббревиатура, впервые появившаяся в 1989г., являющаяся первым пока отечественным изобретением в области маркетинга. ФОССТИС включает в себя рекламу, продвижении товара и обеспечении связи с общественностью.

Правила ФОССТИС:

- Знать товар (его характеристики, свойства, качества, нормативные параметры) для того, чтобы уметь преподнести его потребителю;
- Знать потребителя (его свойства, потребности, возможности) для того, чтобы уметь его удовлетворить;
- Знать конкурентов (их наличие, количество, возможности) для того, чтобы уметь их обойти.

Схема ФОССТИС



ФОССТИС состоит из 2 основных частей: формирование спроса (ФОС) – контактно-информационная часть, направленная на преодоления барьера отчужденности потребителя. Мероприятия, выражаемые этим термином, обращены к потенциальному покупателю, они знакомят с новым, только вводимым на рынок товаром.

Цель – создание в сознании потенциальных клиентов «образа товара» и убеждении их в том, что именно этот товар лучше всего удовлетворяет данную потребность.

Стимулирование спроса (СТИС) – коммерческая часть, направленная на получение прибыли от активной сбытовой деятельности.

Мероприятия по стимулированию сбыта содействуют расширению продажи товаров уже не считающихся новинками. Задача – побудить к повторным покупкам, а также в соответствии с жизненным циклом товара на рынке и ценовой политикой предприятия распространить товар среди новых покупателей, завоевывая все большую долю рынка. Мероприятия по стимулированию сбыта направлены на покупателей, посредников и продавцов.

Заслуга автора этой концепции - системный подход к рассмотрению деятельности предприятия, направленной на покупателя.

Вывод: система ФОССТИС позволяет решить основную функцию маркетинга, т.е. функцию продвижения товара от производителя к потребителю и привлечение потребителя к товару, фирме.

Недостаток ее заключен, во-первых, в том, что система не охватила существующие способы воздействия на покупателей, в частности (личная продажа, сетевого маркетинга) во-вторых, ФОССТИС не единст-

венная задача, стоящая перед предприятием, и в-третьих, эта система подразумевает одностороннюю деятельность. Современные же условия требуют двухсторонних связей (наличие определенных коммуникаций).

Система маркетинговых коммуникаций

Система маркетинговых коммуникаций – это мероприятия, направленные на установление и поддержание определенных взаимоотношений предприятия с адресатом коммуникаций.

В комплексе маркетинговых коммуникаций включаются следующие основные элементы: реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью, пропаганда.

Реклама – оплаченная форма неличностного представления товаров, услуг, идей.

Личная продажа – непосредственный контакт сотрудников предприятия с одним или несколькими покупателями с целью представления товара и совершения продажи.

Стимулирование сбыта – система побудительных мер и приемов, направленных на увеличение объемов продаж товаров.

Связи с общественностью – деятельность, направленная на создание и поддержание доброжелательных отношений между предприятием и общественностью, достижение взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности.

Пропаганда – распространение сведений о товаре (услуге), фирме. Необходимо при этом учитывать, что задачи маркетинга не могут быть выполнены, если предприятие будет пренебрегать другими составляющими комплекса маркетинга (правильный выбор товара, цены, методов сбыта).

Элементы маркетинговых коммуникаций постоянно и тесно взаимосвязаны между собой и другими составляющими комплекса маркетинга. Ведь и товар, его качество, цена и компетентность, доброжелательность сотрудников, уровень обслуживания сами по себе также несут мощный информационный и эмоциональный сигнал, который предприятие посылает своим потребителям и другим адресатам.

Вывод: хорошо отложенные коммуникационные (прямые и обратные) связи являются непременным условием успешной рыночной деятельности фирмы.

Особенности и структура рекламной деятельности

Реклама – это оплаченная форма продвижения товаров.

Слово «реклама» от лат. – кричать – означает: мероприятия, целью которых создать широкую известность чему-либо, привлечь покупателей; распространение сведений о ком-либо и о чем-либо с целью создания популярности.

Реклама – это самая видимая составляющая комплекса маркетинговых коммуникаций. Ее задачей является информирование покупателей о качестве товаров и способах удовлетворения потребностей, обеспечение возможности сравнения конкурирующих товаров, стимулирование потребительского спроса с целью его воспроизводства.

Являясь постоянным спутником человека, каждодневно и массированно воздействуя на него, реклама играет существенную роль в жизни общества. Особенно велико значение рекламы в области экономики и общественной жизни. Можно отметить ее значительную образовательную и эстетическую роль.

Реклама «прокладывает дорогу» для стимулирования продаж, формирует информированность аудитории и благожелательное отношение к фирменной продукции.

Функции рекламы

- Информационная (способ информирования о товаре, фирме, местах реализации).
- Экономическая (способ формирования спроса и стимулирования сбыта).
- Коммуникационная (способ установления связи с потребителями).
- Контролирующая и корректирующая (способ продвижения товара).
- Управляющая (способ воздействия на потребителя, управление спросом).

Модель рекламной коммуникации следующая:

Отправитель – сторона, от имени которой посылается рекламное обращение адресату.

Кодирование понимается как процесс представления идеи, которую отправитель стремится донести до получателя в виде определенных кодов (Слово устной и письменной речи, звуки, цвета, жесты, визуальные образы).

Канал коммуникации объединяет всех участников процесса коммуникации и носителей информации.

Декодирование – это перевод рекламного кода на язык получателя. Трактовка сообщения определяется личным восприятием получателя, его способностью распознавать и интерпретировать коды, использованные для передачи идеи.

Получатели являются те целевые аудитории, которым предназначено реклама. При определении аудитории важно выявить не только, кто принимает решения о покупке, но и того, кто оказывает влияние на этот процесс.

Ответная реакция представляет собой набор откликов получателей, которые возникают в результате контакта с рекламой. Реакция получателя определяет результативность коммуникации, т.е. степень достижения цели с учетом затраченных усилий.

Анализ большого объема рыночной информации позволили сформулировать два основополагающих закона рекламы:

1. Реклама стимулирует продажу хорошего товара и ускоряет провал плохого; она показывает каких качеств товар не имеет, и помогает потребителю в этом быстро разобраться.
2. Реклама, называющая тот отличительный признак товара, который содержится в незначительных количествах и который сам потребитель не в состоянии обнаружить, помогает установить, что данный признак практически отсутствует, и тем самым ускоряет провал товара.

Прибегая к использованию рекламы, всегда нужно помнить о том, что это очень мощный инструмент воздействия на потребителей.

Основные требования к рекламе: честность, безопасность, ответственность, недопустимость подрыва общественного доверия, эффективность и системность.

Достоинства рекламы: привлекает большой географический разбросанный рынок, доносит до потребителя информацию о товаре, контролируется предприятием, хорошо сочетается с другими элементами коммуникаций и повышает их эффективность, может многократно повторяться, может видоизменяться с течением времени, обеспечивает броское и эффективное представление товара и фирмы, низкие рекламные расходы.

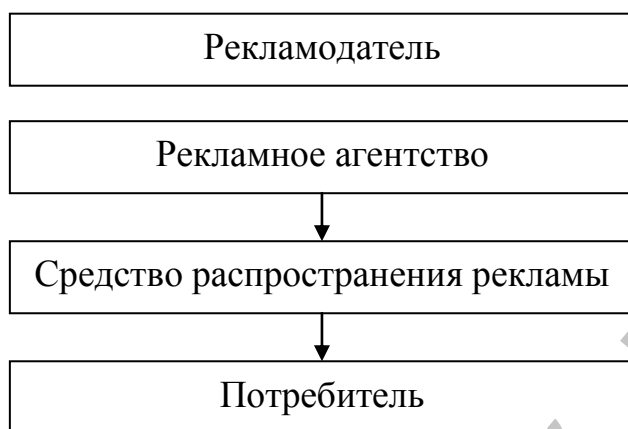
Недостатки: неспособна на диалог с покупателем, не может обойтись без бесполезной аудитории, требует больших общих расходов, стандартизированность рекламных обращений, не позволяет найти подход к каждому покупателю.

Мероприятия по формированию рекламы:

1. Изучение потребителей услуг, которые предстоит рекламировать.
2. Исследование особенностей рынка, который предстоит освоить.
3. стратегическое планирование с точки зрения целей, определение границ рынка, обеспечение ассигнований и разработки творческого подхода и планирования использования средств рекламы.
4. Принятие тактических решений по смете расходов при выборе средств рекламы, разработке графиков публикаций и трансляции объявлений.
5. Составление рекламных объявлений, включая подготовку текста, макета, художественное оформление и их производство.

6. Оценка эффективности рекламной компании.

Вывод: реклама позволяет более эффективно добиться популярности товара и его продвижения к потребителю.



Виды рекламы:

В зависимости от средств распространения: реклама в прессе, на транспорте, на выставках, ярмарках, в средствах массовой информации, щитовая реклама, реклама на местах реализации, сувенирная, электронная, в Интернете.

В зависимости от назначения: информативная, увещательная, напоминающая, подкрепляющая.

В зависимости от направленности: внутренняя (на сотрудников фирмы), внешняя (на клиентов фирмы).

Вывод: тактика рекламы влияет на план маркетинга. Рекламное планирование обеспечивает устойчивое положение фирмы на рынке, устойчивые связи с потребителем, прибыльность сбытовой деятельности.

Планирование и проведение рекламной компании

Рекламная компания – это комплекс рекламных мероприятий, разработанный в соответствии с программой маркетинга и направленный на потребителей товара, представляющих соответствующие сегменты рынка, с целью вызвать их реакцию, способствующую решению фирмам-производителям своих стратегических или тактических задач.

Цели рекламной компании:

- Информация о товаре, фирме, местах реализации.
- Стимулирование потребителя.
- Установление связи с потребителем.
- Продвижение и сбыт товара.

Планирование – процесс установления и соблюдения пропорций в достижении главной цели.

Планирование рекламной компании:

1. Определение целей:
 - рекламирование фирмы, товара, точек реализации;
 - напоминание о фирме, товаре;
 - стимулирование потребления товара.
2. Определение бюджета.
3. Определение целевой аудитории.
4. Определение вида рекламы.
5. Создание рекламной темы: рекламный лозунг, создание логотипа (шрифт, знак, цвет), рекламный текст, носитель рекламы.
6. Выбор времени и места размещения рекламы.
7. Анализ рекламной компании, прогноз ее результатов и эффективности.

Стимулирование сбыта и его особенности

СТИС – вторая часть ФОССТИС, направленная на приобретение и увеличение прибыли за счет активной реализации товаров.

Цели: получение и стабилизация прибыли, превращение разового потребителя в постоянного клиента фирмы.

Является одним из средств продвижения товара, дополняющим рекламу и личную продажу. Оно оказывает кратковременное воздействие на рынок и призвано способствовать совершению покупок.

Основные средства стимулирования сбыта могут быть:

- Предложение цены – это средство стимулирования сбыта, которое предполагает снижение стоимости покупки. Приемы снижения цены очень разнообразны, наиболее часто применяемые – это скидка с цены, распространение купонов, предоставление кредита, льготные поставки, бонусы, материальные поощрения.
- Предложение в натуральной форме – это средство, которое предполагает предоставление покупателю подарка за совершение покупки, премии в виде фирменной майки, сумки и т.д. бесплатно покупателю, бесплатных сопутствующих услуг, гарантия бесплатного сервисного обслуживания.
- Предложение в активной форме – это средство, которое предполагает вовлечение потребителя в игру или соревнование, выполнение условий фирмы в надежде получить предлагаемый фирмой приз. Фирма может объявить о проведении конкурса, лотереи или викторины. Это привлекает к конкурсу, а значит, к товару, а также дополнительное внимание покупателей.

Вывод: стимулирование сбыта (СТИС) позволяет производителю удержать свою долю рынка и расширить ее, удержать своего потребителя и расширить диапазон потребителей.

Таким образом, СТИС приводит к постепенному увеличению прибыли.

Деятельность по стимулированию продаж может быть спланирована в виде соответствующей программы. При разработке программы принимается в расчет размер и продолжительность стимулирования, используемые методы, составляется бюджет стимулирования.

Мероприятия ФОССТИС по отношению к фазам ЖЦТ.

Продолжительность всего жизненного цикла и отдельных его стадий для различных товаров неодинакова.

Изменение характеристик при прохождении товаров через этапы жизненного цикла представлены в таблице

Характеристика	Фазы жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Падение
Сбыт	Распределение товара ограничено, концентрация на одном сегменте	Быстрое расширение сбыта. Выход на новые сегменты	интенсивность	Избирательное распределение товара
Формирование спроса	Создание осведомленности о товаре, побуждение попробовать товар	Создание предпочтения в марке. Побуждение к повторным покупкам. Привлечение новых покупателей	Создание приверженности к марке. Изыскание новых потребителей или нового применения товара	Сохранение приверженности покупателей Снижение расходов на маркетинг
Распределение товара	Неравномерное создание распределительной сети	Интенсивное укрепление отношений с торговлей	Интенсивное поиск дополнительных стимулов	Избирательное исключение льгот торговли
Товар	Основной вариант товара Получение преимущества перед конкурентами	Усовершенствованный товар Поддержание качества товара	Дифференцированный товар Модификация товара	Основной вариант товара Сохранение товара в продаже

Концепция жизненного цикла товаров имеет чрезвычайно большое значение для обеспечения эффективной маркетинговой деятельности, так как ориентирует на необходимость:

- планирование и разработки новых товаров;

- оптимизация структуры ассортимента предлагаемых товаров с точки зрения принадлежности их к различным стадиям жизненного цикла;
- формирования комплекса маркетинговых мероприятий применительно к каждой стадии жизненного цикла товара.

Репозиторий ВГУ

Литература

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие.-У-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2004.-336с.
2. Степанова О.Н. Маркетология спорта: Учебное пособие.-М.: Советский спорт, 2003.-72с.
3. Основы маркетинга: Учеб. пособие/А.П. Дурович. - М.: Новое знание, 2004.-512с.
4. Фил Шааф. Спортивный маркетинг/ Перевод с англ. – М.: «Филинь», 1998.-464с.
5. Жолдак В.И., Квартальнов В.А. Основы менеджмента в спорте и туризме. Т.1.: Учебник. - М.: Советский спорт, 2001.-288с.
6. Перверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие.-2-е изд., перераб. и доп.- М.: СпортАкадемПресс, 2002.-244с.
7. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений/М.И.Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов.- М.: Издательский центр «Академия», 2001.-432с.
8. Основы менеджмента: Учебное пособие/В.И. Гончаров. Мн.: ООО «Современная школа», 2000.-281с.
9. Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента. Учебное пособие для студентов вузов. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.-384с.
10. Михарева В.А. Основы маркетинга. - Мн.: Дизайн ПРО. 2002.-192с., ил.
11. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник/И.Л. Акулич.-4-е изд. перераб. -Мн.: Выш. шк., 2003.-463с.
12. Федько В.П. Маркетинг для студентов вузов. серия «Шпаргалка». Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.-192с.
13. Ермаков В.П. Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов, серия «Шпаргалка». Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.-192с.
14. Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие/Авт.-сост. Т.М. Гращенко.- Витебск: Изд-во УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2005.-105с.
15. Основы менеджмента: Учебн.- практ. пособие/И.В. Балдин, Н.П. Беяцкий, Л.В. Дорошек и др.; Под ред. И.П. Беяцкого. 2-е изд., перераб. и доп.-Мн.: БГЭУ, 2004.- 115с.
16. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: Учеб. пособие; Под ред. Проф.Н.П. Беяцкого.- Мн.: Книжный дом.2005.-224с.
17. Практические приемы менеджмента. Учеб. пособие/В.П. Шейнов. Мн.: Амальфея, 2003.-160с.

- 18.Хромов А.А. Маркетинг: Конспект-шпаргалка.- М.: Изд-во «Буклайн», 2005.-214с.
- 19.Основы маркетинга: Учеб. пособие/О.М. Овечкина.- М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2004.-288с.
- 20.Ефимчик Е.Е. Теоретические основы менеджмента: курс лекций. -Мн.: Информпресс, 2005.-176с.
- 21.Оздоровительная физическая культура: Учеб. для студентов вузов/А.Г. Фурманов, М.Б. Юспа. - Мн., Тесей, 2003.-528с.
- 22.Теория и методика физического воспитания: Учеб. пособие для студентов факультетов физического воспитания пед. институтов/Под ред. Б.А. Ашмарина. - М.: Просвещение, 1979.-360с. ил.
- 23.Гуськов С.И. Спортивный менеджмент. Учеб. пособие. - Киев: Олимпийская литература, 1995.-296с.
- 24.Баркан Д.И. маркетинг для всех: Беседы для начинающих. - Л.: Культ-информ-пресс: Человек 1991.
- 25.Зуев В.И. Сулейманов И.И. Менеджмент спортивного организатора/Сиб.гос. Академия физического воспитания. ВООК. - Омск: СибГАФК, 1997.-100с.