

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования «Витебский государственный  
университет имени П.М. Машерова»  
Кафедра теории и методики физической культуры  
и спортивной медицины

# **СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ**

*Курс лекций*

*Витебск  
ВГУ имени П.М. Машерова  
2021*

УДК 796.01:338.486(075.8)  
ББК 75.4к94.я73+65.497я73  
С73

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 5 от 22.04.2021.

Составитель: доцент кафедры теории и методики физической культуры и спортивной медицины ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат педагогических наук **В.А. Талай**

Рецензент:  
доцент кафедры теории и методики физической культуры  
и спортивной медицины ВГУ имени П.М. Машерова,  
кандидат педагогических наук *В.Г. Шнак*

**Спортивный менеджмент и маркетинг : курс лекций / сост. С73 В.А. Талай. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2021. – 84 с.**

Курс лекций подготовлен в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта. Основное внимание уделено изучению менеджмента как вида деятельности и системы управления, разработке решений, функциям менеджмента и формам его организации, проблемам взаимодействия людей в организации, развитию менеджмента. 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. Данное издание предназначено для студентов факультета физической культуры и спорта.

УДК 796.01:338.486(075.8)  
ББК 75.4к94.я73+65.497я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
РАЗДЕЛ 1 МЕНЕДЖМЕНТ .....	5
Тема 1.1 Общая теория управления .....	5
Тема 1.2 История менеджмента .....	8
Тема 1.3 Менеджмент как современная теория управления .....	19
Тема 1.4 Принятие управленческих решений .....	22
Тема 1.5 Руководство, власть и управление группой .....	27
Тема 1.6 Функции менеджмента .....	34
РАЗДЕЛ 2 МАРКЕТИНГ .....	42
Тема 2.1 Маркетинг как наука и практический инструментарий .....	42
Тема 2.2 Концепции маркетинга физической культуры и спорта .....	50
Тема 2.3 Рынки сбыта и методы их изучения .....	52
Тема 2.4 Общая характеристика продукта в сфере физической культуры и спорта .....	60
Тема 2.5 Конкуренция как фактор маркетинговой среды .....	67
Тема 2.6 Ценообразование на спортивные товары .....	73
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ .....	81
ЛИТЕРАТУРА .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

За последние несколько лет белорусская экономика изменилась в корне. Разрушена командно-административная и строится новая экономическая система. Ее можно определить как многоукладную экономику с преимущественно рыночным типом производственных отношений.

Преобразования, происходящие в настоящее время во всех областях общественной жизни и социальной практике, предъявляют принципиально новые требования к деятельности организаций и предприятий. Это связано с необходимостью применения в практической работе современных управленческих технологий, то есть знаний современного менеджмента науки об управлении организациями любого типа и маркетинговой науки, изучающей закономерности продвижения и реализации товаров и услуг в условиях рыночной экономики и высокой конкуренции.

Физическая культура и спорт как важная часть деятельности общества и человека не явились исключением, и все чаще стали использовать общемировые законы менеджмента и маркетинга в своей деятельности и развитии.

На современном этапе для физкультурного работника менеджмент и маркетинг стали неотъемлемой частью его деятельности. Знания и умения во многом определяют успешность и эффективность его работы.

# Раздел 1

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Тема 1.1

#### ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Изначально в Англии слово «менеджмент» означало «искусство верховой езды», а «менеджер» – «искусный наездник». Позже этим словом стали называть профессионально подготовленных управляющих в различных областях деятельности. В русском переводе термин «менеджмент» является аналогом понятия «управление», что не в полной мере соответствует действительности.

Понятие «управление» намного шире. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности и разных ее сферах (управление в неживой природе, биологических системах, управление государством и т.д.), а также применительно к органам управления.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, корпорации, действующих в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали употреблять и в отношении не предпринимательских организаций.

**Менеджмент** – это работа с людьми по определению, уяснению и достижению целей, стоящих перед организацией достигаемых путем выполнения таких функций, как планирование, организация деятельности, работа с кадрами, контроль. В передовых странах с рыночной экономикой менеджмент считается профессией. Под организацией следует понимать любую группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. «Кому нужен менеджмент?» «Бизнесу». Однако этот ответ не полный, поскольку менеджмент необходим во всех видах организованной деятельности и во всех организациях. Он нужен везде, где люди работают вместе, пытаясь достичь общей цели.

Менеджменту столько лет, сколько самому человечеству, и он необходим везде, где есть организованная деятельность людей: в сфере производства и сфере обслуживания, в частных и общественных организациях.

Характерные черты менеджмента отражают отличительные особенности управления предприятием, которые являются принципиальными при рассмотрении и описании его содержания.

Во-первых, менеджмент представляет собой особый вид деятельности, присущий рыночной экономике. При этом под менеджментом следует понимать профессиональное управление, существенными элементами которого, определяющими его особенности, являются всесторонний анализ и учет конкретных условий

функционирования предприятия, разработка, реализация и управление нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития предприятия и т.д.

Во-вторых, менеджмент основывается на экономических методах управления, которые, в свою очередь, ориентированы на получение экономической выгоды (прибыли) или социального эффекта.

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

В-четвертых, менеджмент – это система гибкого управления, позволяющая предприятию своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальные факторы развития (страны, региона, отрасли и самого предприятия). Центральным звеном организации гибкого управления предприятием является развитие и повышение эффективности его маркетинговой деятельности и использование маркетингового подхода в менеджменте. В-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей (персонал предприятия, его подразделений), 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.

**Менеджмент как наука и практика управления.** В сфере внутрифирменного управления менеджмент принято рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления предприятием и как процесс принятия управленческих решений.

Под научными основами управления понимается система научных знаний, которые составляют теоретическую базу практики управления, а точнее – обеспечивают практику менеджмента научными рекомендациями.

**Менеджмент как организация управления предприятием** призван обеспечить эффективное управление любыми видами хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода) или решение социальной задачи (задач).

Достижение конечных результатов (целей) предприятия предполагает преобразование ресурсов (капитал, материальные ресурсы, технологии, информация, трудовые ресурсы) и осуществление конкретных производственных и социальных задач.

**Менеджмент как процесс принятия управленческих решений** отражает процесс управления предприятием как непрерывную цепь

разрешения конкретных проблем в осуществлении его хозяйственной деятельности. При этом любая ситуация, возникающая в процессе управления, является конкретной задачей для руководителя-менеджера и требует от него принятия решения (в том числе в отношении целей и программы действий по их достижению). Управленческие решения принимаются на основе информации, полученной и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Принятое управленческое решение подлежит конкретизации для исполнителей и предусматривает конкретные меры контроля его исполнения. Анализ информации, принятие на его основе управленческих решений и обеспечение реализации этих решений составляет общую технологию менеджмента.

Под менеджментом понимают профессиональное управление хозяйственной деятельностью предприятия, которое осуществляется в условиях рыночных отношений и направлено на извлечение максимальной прибыли при рациональном использовании ресурсов.

Почему возникла необходимость в менеджменте как науке об управлении? Современное общество пришло к тому, что возвращение всех функций, связанных с производством какого-либо материального блага или услуги, к одному человеку оказалось просто невозможным. Существует множество причин, которые сделали необходимым возникновение социального управления:

1) одна из основных причин – *разделение труда*. На ранних этапах человеческой истории выполнение любого процесса изготовления какого-либо материального блага в целом зависело от одного человека, который проводил его от начала до конца. С развитием производства это положение кардинально изменилось. Те функции, которые раньше выполнял один человек, были распределены между членами коллектива; наиболее ярким проявлением этого процесса является, например, конвейерное производство, разработанное одним из основателей менеджмента Генри Фордом;

2) разделение труда тесно связано с другим фактором – *технологическим усложнением процесса производства*. По мере того, как процесс производства усложнялся, требуя учета все большего и большего числа факторов, усложнялась и сама совокупность функций, которые важны с точки зрения производственного процесса. Естественно, эти функции определенным образом распределялись между участниками производственного процесса;

3) усложнение структуры производства привело к тому, что перед руководством предприятий возникла *задача управления этим сложным процессом*, причем не только стратегическая (связанная с установлением долгосрочных целей и координацией деятельности подразделений), но и оперативная, направленная на выполнение текущих задач и решение возникающих проблем. Современный этап развития производства

характеризуется тем, что важную роль стали играть очень крупные производства и корпорации, обладающие огромной структурной сложностью. Естественно, это привело к разделению труда и в управляющей подсистеме, поскольку принятие управленческих решений оказалось очень сложным процессом, требующим учета множества факторов.

Все эти факторы тесно взаимосвязаны друг с другом. Для того, чтобы управление в таких условиях было возможным, необходимо наличие квалифицированных специалистов. Не случайно менеджмент в настоящее время осмысливается как особая профессия. Существует; определенный объем знаний, которыми с современной точки зрения; должен обладать менеджер; ему предписываются особые функции; существует особый набор норм поведения, которые предписываются. Все эти признаки указывают на то, что менеджмент – это особая сфера деятельности, очень четко ограниченная от других сфер.

## *Тема 1.2* **ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### *Донаучный период развития менеджмента*

Современные достижения управленческой мысли – результат длительного и сложного эволюционного процесса, который продолжается и сейчас, обновляя и совершенствуя теорию и практику менеджмента. Менеджменту столько лет, сколько и самому человечеству. На заре истории уже появилась необходимость управления в политической, экономической и военной сферах деятельности. Требовалось поддерживать порядок в обществе, добывать или производить, а затем распределять необходимые для жизни и деятельности ресурсы (оружие, одежда, пища, жилище и т.д.), защищаться от врагов (или нападать).

**Древний Египет.** Египетские пирамиды (3000...2000 гг. до н.э.) – это не только памятники культуры древних египтян, но и свидетельство их управленческого искусства. Можно удивляться четкости планирования и организации работ, согласованности действий десятков тысяч рабов, крестьян и чиновников. При заготовке камня для пирамид использовались методы долгосрочного планирования. Каменные блоки вырубались зимой и весной и маркировались. Для снижения транспортных издержек они перевозились в период разлива Нила и уже на месте строительства подгонялись друг к другу.

**Древняя Греция.** Жители греческих городов, выполняя правительственные контракты, трудились по системе сдельной оплаты. Особое внимание уделялось специализации. Каменщики никогда не готовили свой инструмент. Платон отмечал, что человек не может



одновременно работать и по камню, и по железу, и по дереву, так как всюду преуспеть он не может.

Одно из первых свидетельств понимания управления как особой сферы деятельности и его универсальности встречается у Сократа. Говоря об обязанностях хорошего промышленника, торговца, военачальника, он показывает, что, в сущности, они одинаковы: главная задача – поставить нужного человека на нужное место и добиться исполнения своих указаний.

**Древний Рим.** Римская империя испытывала трудности в управлении государством из-за его больших размеров и географической разбросанности. В 284 г. до н.э. император Диоклетиан установил четкую трехуровневую организационную структуру управления, что улучшило управляемость и укрепило империю.

**Китай.** Великая Китайская стена, многочисленные армии, чрезвычайно развитая система дорог, торговля шелком – свидетельствуют об успешной практике менеджмента в древнем Китае. Принцип разделения труда применялся еще в 1850 г. до н.э., а текучесть кадров была известна с 400 г. до н.э.

**Римская католическая церковь** является ярким примером рациональной организации управления. Она эффективно управлялась в давние времена и столь же успешно действует и теперь, являясь более «современной», чем структуры многих сегодняшних организаций. Она отличается сильной централизованной и в то же время простой административно-ответственной системой взаимоотношений. Ее можно считать уникальной организацией в части выживаемости и продолжительности существования.

**Россия.** Наибольшего расцвета Российское государство достигало при умных и энергичных правителях, умело использующих власть и законы во благо отечества. Так было в древней Руси при Ярославе Мудром и Владимире Мономахе, которые сумели объединить и укрепить страну, прославились многими победами и подняли международный авторитет государства на небывалую высоту. Они совершенствовали законы и поощряли торговлю.

Так было и при Петре I. Проведенные им реформы армии, государственного и хозяйственного управления, его знаменитые указы свидетельствуют о незаурядности и управленческом таланте их автора.

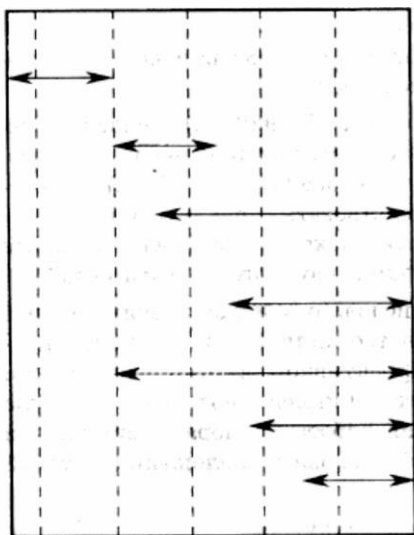
### ***Развитие менеджмента как науки. Школа научного управления Тэйлора***

Бурное развитие производительных сил во второй половине прошлого века, технический прогресс и машинное производство требовали четкой организации, стандартизации и унификации производственных процессов. Постепенно сформировалось понимание, что организацией необходимо управлять систематизировано на основе научного подхода.

Классификация подходов, характеризующих развитие менеджмента как науки в историческом аспекте схематически показана на рис 1.

Выделяют четыре подхода: подход с позиции выделения различных школ, процессный подход, системный и ситуационный подходы.

Первый подход включает четыре школы: научного управления, административную или классическую, человеческих отношений и поведенческих наук, количественных методов.



Временные рамки

Рис. 1. Школы и подходы в развитии науки

- Школа научного управления
- Административная школа
- Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- Школа количественных методов
- Процессный подход
- Системный подход
- Ситуационный подход

Авторы и последователи каждого из этих направлений утверждали, что их подход является наиболее рациональным и дает ключ к эффективному достижению целей организации. Оценивая эти школы по прошествии определенного времени, следует признать, что каждая из них внесла значительный вклад в развитие менеджмента!

Школы пересекаются в вопросах теории и практики и в рамках одной организации встречаются элементы всех школ.

**Школа научного управления** (1885–1920 гг.). Основателем научного менеджмента считают американского ученого, инженера Фредерика Уинслоу Тэйлора (1856–1915 гг.). Он первый поставил задачу усовершенствовать существующие методы управления, применяя научный подход и преуспел в этом. На его могиле сделана надпись: «Отец научного менеджмента». В 1911 г. была опубликована фундаментальная работа Тэйлора «Принципы и методы научного управления», основные положения которой сводились к следующему:

1. Создание научного фундамента вместо старых практически сложившихся методов работы, исследование каждого отдельного 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.

### **Административная школа Файоля**

Если работы сторонников научного управления касались повышения эффективности на конкретных рабочих местах (т.е. на уровне ниже управленческого), то с возникновением **административной (классической)** школы специалисты начали работать над совершенствованием управления организацией в целом.

Один из важнейших тезисов Файоля заключался в универсальности разработанных им принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху:

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Вознаграждение.
6. Централизация.
7. Порядок.
8. Справедливость.
9. Стабильность рабочего места для персонала.
10. Инициатива

**Школа человеческих отношений и поведенческих наук.** В начале тридцатых годов в противовес предыдущим школам, не способным полностью осознать значение человеческого фактора как основного элемента эффективности организации, сформировалось и получило широкое развитие гуманистическое направление в менеджменте. В этом направлении выделяют два этапа: **школа человеческих отношений** (1930–1950 гг.) и **школа поведенческих наук** (1950 – настоящее время).

Одним из первых ученых, внедривших психологию в бизнес, промышленность и управление, была американский социолог; Мери Паркер Роллет (1868–1933 гг.). Она первая дала определение менеджменту как «обеспечению выполнения работы с помощью других лиц». Но все же принято считать, что данная школа возникла в результате шестилетних опытов (1926–1932 гг.) группы промышленных психологов во главе с Элтоном Мэйо (1880–1949 г.)

В ходе исследований менялись условия работы: освещение, температура, порядок работы, условия оплаты и др. Наблюдатели измеряли температуру тела работниц, расспрашивали их о настроении, о домашних делах; советовались с ними об изменениях в эксперименте; принимали их поправки и рационализаторские предложения; выслушивали жалобы. Короче говоря, Мэйо проявил интерес к сфере человеческих отношений, к моральному состоянию рабочих, к их внутреннему миру, разделяя их чаяния и опасения. Он обратил внимание на те факторы, с которыми совершенно не считались Тейлор и другие представители механистического подхода.

Производительность труда и моральный климат в экспериментальной группе стабильно улучшались на протяжении двух с половиной лет. Затем все нововведения отменили, но, к удивлению исследователей, выработка сборщиц продолжала оставаться такой же высокой.

Э. Мэйо объяснил это тем, что сработали неформальные человеческие отношения, сложившиеся в группе. Работницы подружились между собой, свободно разговаривали во время работы, отлучались с рабочих мест по мере необходимости. Работа оплачивалась по выработке в группе, а не в цехе. Наблюдатели сделали все, чтобы расположить к себе работниц, создать непринужденную атмосферу. Отсюда и возник термин «человеческие отношения». От изначального наблюдения за небольшой группой работниц исследования в последующем расширились, включая различные направления и вовлекая в эксперимент около 21 000 работников.

Основной вывод Э. Мэйо сводился к утверждению, что решающее влияние на производительность труда оказывают не только материальные факторы, но главным образом психологические и социальные факторы. Если Тэйлор знал только два стимула – угроза наказания и денежное поощрение, то Мэйо установил, что для рабочего психологический климат и моральные стимулы являются не менее важными аргументами.

### ***Школа количественных методов (наука управления)***

Использование математики, статистики и других, связанных с ними, областей знаний в управлении широко начало внедряться в послевоенное время 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.

За исследования по оптимальному использованию ресурсов в 1975 г. Л.В. Канторовичу была присуждена; Нобелевская премия.

### ***Процессный подход. Основные функции менеджмента***

В соответствии с ***процессным подходом*** (1950 г. – по настоящее время) управление рассматривается как процесс. Оно не является каким-то единовременным действием и представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, называемых управленческими функциями. Каждая функция также является процессом, так как, в свою очередь, состоит

из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления представляет собой общую сумму всех функций.

Первоначальную разработку этой концепции приписывают представителям административной школы и, в частности, Л. Файолю. Они рассматривали функции управления как не зависящие друг от друга. В противоположность этому процессный подход рассматривает их как взаимосвязанные.

Анри Файоль, как уже отмечалось, выделил пять функций: планирования, организации, распорядительства, координации и контроля. В различных публикациях по менеджменту у разных авторов встречаются перечни функций управления, которые хотя бы незначительно, но отличаются один от другого.

### ***Общие характеристики функций процесса управления***

***Планирование.*** Функция планирования служит для выбора целей и задач организации и путей их достижения. Хотя планирование не может быть полностью отделено и изолировано от деятельности рабочих, оно является неотъемлемой частью работы менеджера, что говорить о менеджменте – значит иметь в виду, прежде всего, планирование.

Планирование выбирает направление действий и заранее решает, что должно быть сделано, в какой последовательности, когда и как. Оно должно предвидеть сущность окружающей обстановки в будущем, когда нужно будет реализовывать решения, а также учитывать условия того времени, когда планы составляются.

Получение прибыли является только одной из целей. Другими сферами, в которых устанавливаются цели, могут быть: становление рынка (положение на рынке), производительность, материальные и финансовые ресурсы, рентабельность, новаторство, улучшение работы менеджеров и исполнителей, отношения между работниками, социальные обязательства и др. Управленческое звено должно устанавливать “оптимальный баланс” между различными целями.

Планирование обеспечивает основу для эффективных действий, исходя из способностей управленческого звена позволяет предвидеть изменения, которые могут помешать организации в достижении ее целей и подготовиться к ним.

Для того, чтобы планирование было эффективным, необходимо ответить, по крайней мере, на следующие шесть вопросов:

1. *Что* должно быть сделано?
2. *Где* будет выполняться работа?
3. *Когда* должна быть выполнена работа?
4. *Как* она будет выполняться?
5. *Почему* работа должна быть выполненной?
6. *Кто* будет выполнять работу?

**Организация деятельности** предусматривает:

1. Определение того, какие ресурсы и какие действия необходимы для достижения целей организации.

2. Создание на этой основе дееспособных групп (коллективов предприятий, цехов и др.)

3. Назначение из ряда подчиненных ответственных за выполнение этих задач и передача им прав, необходимых для выполнения порученной работы. Организовать – значит создать определенную официальную структуру, по которой задания определяются, подразделяются, доводятся, координируются и контролируются.

Другим важным элементом функции организации является определение, кто должен выполнять каждое конкретное задание из множества заданий, существующих в рамках данной организации, в том числе и работу по управлению. Иными словами, необходимо подобрать людей, установить взаимосвязь прав и обязанностей между членами организации, создать рабочие группы, обеспечить межгрупповую деятельность, а также создать систему взаимодействия между различными уровнями организации.

В конечном итоге, функция организации имеет задачей свести в единую производственную схему финансовые, материально-технические, энергетические и людские ресурсы и, используя новейшую технологию, организовать все это таким образом, чтобы добиться от них наибольшей отдачи.

**Работа с кадрами** – это отбор и прием на работу, подготовка и совершенствование, а также назначение на должность и ориентация людей на благоприятные и продуктивные условия работы. Для этого менеджмент определяет умственные, физические и эмоциональные требования к рабочему месту (анализ работы, ее описание и рабочие инструкции), затем подбирает нужных работников по таким личностным характеристикам, как способности, образование, обучение и опыт, необходимые для выполнения работ. Эта функция также включает стимулирование работников – назначение вознаграждения за эффективно выполненную работу, оценку работников для повышения, перевода или даже увольнения, а также обучение и повышение квалификации работников.

Особое место в работе с кадрами занимает их мотивация. Задача мотивации состоит в том, чтобы все члены организации выполняли работу в соответствии с планом и делегированными им обязанностями. Ведь даже самые замечательные планы и совершенная структура организации не дадут нужного эффекта, если кто-то не будет выполнять необходимую работу.

Любой руководитель в каждой организации с древних времен и до наших дней, осознавая это или нет, осуществляет мотивацию. В давние времена для этих целей использовались кнут и угрозы и только для избранных – награды. В XIX веке и в первой половине XX (а у нас еще и

сейчас) большинство людей сводили мотивацию к материальному вознаграждению в обмен за прилагаемые трудовые усилия. И хотя это приносило и продолжает приносить результаты, следует признать, что чисто экономический подход не может полностью решить проблемы мотивации.

**Контроль** – это определение путей, способов и средств для того, чтобы убедиться, что запланированные результаты действительно достигнуты. Он может быть позитивным и негативным.

Позитивный контроль пытается выявить, достигнуты ли цели организации эффективно и искусно; негативный контроль старается предусмотреть, чтобы не было или не повторялась ненужная и нежелательная деятельность.

В сущности, контроль включает в себя:

- 1) установление рабочих стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени;
- 2) измерение фактической работы и сравнение ее с установленными стандартами;
- 3) в случае необходимости (серьезные отклонения от первоначального плана) выбор правильных действий, чтобы привести установленные показатели работы в соответствие со стандартами.

Для менеджера контроль – это возможность удерживать работника в определенных рамках. Слова «контроль» и «власть» вызывают всегда отрицательные эмоции, так как противоположны представления о свободе личности. Однако без эффективной системы контроля наступит хаос.

При организации контроля важно учитывать его широту и обязательно стоимость. По времени его проведения контроль подразделяется на:

- предварительный;
- текущий;
- заключительный.

**Предварительный контроль** включает реализацию определенных правил, процедур, линий поведения – анализ деловых и профессиональных качеств при определении человеческих ресурсов, анализ качества будущих материальных ресурсов (выбор поставщика, который доказал, что его продукция наиболее качественная), предварительная разработка бюджета (финплана).

**Текущий контроль** – это регулярный контроль работы подчиненных, обсуждение возникших проблем и предложений по усовершенствованию работы.

**Заключительный контроль** – это форма обратной связи, используется, когда вся работа выполнена, т.е. получение информации, необходимой для планирования будущих аналогичных работ.

Контроль не в том, чтобы зафиксировать мошенничество, а в том, чтобы сотрудники, зная, что существует контроль, избегали ошибок. Сущность контроля состоит не только в установлении теневых сторон деятельности, но, прежде всего, в определении соотношения позитивных и негативных сторон. Контроль, ориентированный исключительно на выявление ошибок и не отмечающий никаких позитивных моментов, дает лучший отзыв не тому, кто лучше работает. Такой контроль является торможением человеческой инициативы. Он вносит дезорганизацию в работу и тормозит рациональную деятельность организации, т.к. предписания не могут предусмотреть, как действовать в каждом конкретном случае.

Контроль должен быть благожелательным, хороший контроль выявляет факты, необходимые руководству для снижения затрат, повышения качества продукции и лучшего обслуживания.

Нельзя сказать, что одна функция важнее другой – все они необходимы для достижения эффективности организации, однако при различной управленческой деятельности одной или несколькими функциями может отдаваться большее предпочтение, чем другим.

Какова взаимосвязь рассмотренных функций? Они могут выполняться в любой последовательности, порознь или в различном сочетании, но их порядок принято считать следующим? планирование, организация деятельности, работа с кадрами и контроль.

Функции менеджмента выполняются во всех видах организационной деятельности. И вся ответственность за это ложится на плечи менеджеров. Выполняя свои обязанности, менеджеры планируют и организуют материальные, финансовые и человеческие ресурсы; обеспечивают необходимый штат работников и их мотивации; руководят, направляют и осуществляют контроль за выполнением работы.

Таким образом, успехи или просчеты организации зависят в значительной части от способности их менеджеров эффективно выполнять управленческие функции.

**Связующие процессы.** Принятие решений и коммуникация – это два связующих процесса которые объединяют перечисленные основные функции управления. И планирование, и организация, и работа с кадрами, и контроль требует принятия решений, и для них необходима коммуникация. С помощью коммуникации получается необходимая информация для принятия верного решения, и оно доводится до членов организации.

**Принятие решений.** Необходимость принятия решений составляет суть деятельности менеджера, это его каждодневная работа. Характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, а значит, существуют различия между характером решений, принимаемых на разных уровнях.

Но, тем не менее, любой менеджер в области принятия решения исполняет следующие четыре роли: предпринимателя, специалиста по



исправлению нарушений в работе, распределителя ресурсов и специалиста по достижению соглашений.

Принятие решения – это выбор альтернативы. По сути дела, это ответ на ряд вопросов. В сегодняшнем быстро меняющемся мире организаций в распоряжении менеджера находятся многие альтернативы, и чтобы добиться успеха, необходимо ответить на многие вопросы. Наиболее эффективным решением будет выбор, который может быть осуществлен на практике и даст наибольший вклад в достижение поставленной цели.

**Коммуникация** – это процесс обмена информацией, и она является жизненно важной для любой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, она прекратит свое существование. Коммуникации в организациях осуществляются в сильно регламентированных условиях, поскольку на этот процесс воздействует организационная структура. Так, коммуникация между подчиненным и руководителем существенно отличается от коммуникации между людьми с равным статусом.

Коммуникации пронизывают все виды деятельности в организации. Посредством их собирается информация для принятия решений, нужных для выполнения любой функции управления. Если коммуникации будут не эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, а это поставит под сомнение существование организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для принятия здравых решений, но также и для того, чтобы эти решения могли выполняться.

### ***Системный и ситуационный подходы в менеджменте***

Общим недостатком предыдущих школ и подходов было то, что они концентрировали внимание на каком-то одном важном элементе, а не рассматривали эффективность управления как результат многих факторов. Серьезная попытка ликвидировать этот недостаток предпринята в рамках системного и ситуационного подходов. По мнению специалистов, их влияние на теорию и практику управления велико и будет расти в будущем.

Сторонники **системного подхода** (конец 50-х годов – настоящее время) рассматривают организацию как систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов и в качестве главного условия достижения максимальной эффективности считают их согласованное функционирование.

Все биологические организмы – тоже системы, равно как и человек. Жизнь его зависит от множества правильно функционирующих взаимозависимых органов, которые все вместе составляют уникальное существо, каким является человек.

Любая организация также является системой, состоящей из групп элементов, имеющих ограниченные цели. Общая цель организации заключается в достижении оптимального уровня эффективности системы в целом. Более важным, чем достижение максимальной эффективности

отдельных частей, является достижение наиболее эффективного функционирования всей организации.

Различают два вида систем: открытые и закрытые. Закрытая система полностью изолирована от внешней среды, т.е. не обменивается с ней информацией и энергией.

Напротив, открытая система непрерывно обменивается с внешней средой. Она получает извне энергию, информацию, другие ресурсы, преобразует или перерабатывает это «сырье» и выдает конечный продукт (продукция, услуги, информация) снова во внешнюю среду. Открытая система способна приспосабливаться к изменениям во внешней среде. Закрытая же система, не будучи связанной с внешней средой, движется к дезорганизации и разрушению. Системный подход подчеркивает важность внешней среды. Он полагает, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации.

Каждая организация представляет собой систему, состоящую из-под систем. Подсистемы выполняют определенные функции и взаимодействуют между собой. Подразделения, отделы, службы, уровни управления – все это подсистемы организации. В свою очередь, они могут состоять из более мелких подсистем. А так как они все взаимосвязаны и взаимозависимы, то неправильное функционирование хотя бы одной из них может оказать влияние на работу всей организации. Изменения во внешней среде постоянно воздействуют на организацию, и она постоянно приспосабливается к этим изменениям.

Элементы, из которых состоит система, в той или иной степени организованы и отделены от внешней среды границей. Граница системы определяется коммуникационными потоками, т.е. элементы данной системы более тесно связаны друг с другом, чем с объектами внешней среды. Однако это не означает, что сообщения, пересекающие границу, менее важны для функционирования системы, чем обмен информацией внутри ее.

Внешняя среда для организации состоит из объектов, непосредственно или косвенно влияющих на деятельность организации. К таким объектам можно отнести, например, покупателей поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и др.

Система управления характеризуется степенью управляемости. Система будет управляемой, если на каждое воздействие управления следует строго определенное изменение параметров объекта управления.

Неуправляемость системы выражается в том, что оказанное воздействие вызывает непредвиденные изменения объекта управления. Или отклонение объекта от заданной программы не вызывает нужной реакции со стороны устройства управления.

Сущность *ситуационного подхода* (конец 60-х годов – по настоящее время) состоит в необходимости учета конкретных обстоятельств (конкретной ситуации в конкретной организации в данное конкретное

время). Делая так, руководители лучше уясняют, какие методы и приемы необходимо использовать для достижения целей организации.

Ситуационный подход так же, как и системный, не отрицает ранее сложившиеся школы, как это делали представители этих школ, утверждая свое направление. Он объединяет их, рассматривая как важные, но не во всех случаях верные подходы. И если системный подход указывает на то, что организация состоит из многих взаимозависимых элементов и является открытой системой, но конкретно не определяет основные факторы и условия внутри и вне организации, влияющие на эффективность управления, то ситуационный подход, являясь логическим продолжением системного, концентрирует внимание на этих факторах и их влиянию на деятельность организации.

В соответствии с ситуационным подходом считается, что единство общего процесса управления не отрицает широкого спектра специфических приемов, применяемых руководителем для эффективного достижения целей организации.

То есть руководство должно принять решение, какая структура будет лучше соответствовать данной ситуации. Более того, может измениться сама ситуация, и тогда руководство принимает решение о соответствующем изменении организационной структуры для поддержания эффективности организации.

### *Тема 1.3*

## **МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОВРЕМЕННАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Под организацией в менеджменте обычно понимают иерархически организованную совокупность людей, объединенных общими коммерческими целями и действующих на основе разделения труда.

Для того, чтобы могла возникнуть организация в этом втором значении, необходимо наличие трех условий:

- 1) есть хотя бы одна цель, которая объединяет членов организации;
- 2) есть хотя бы два человека, которые готовы работать и работают вместе для того, чтобы достичь стоящих перед ними целей;
- 3) есть хотя бы два человека, которые считают себя принадлежащими к организации.

Однако такое употребление данного слова является слишком широким. В частности, существует множество организаций, которые не являются коммерческими, например, школа, церковь, разнообразные общественные объединения. Все эти организации состоят из людей, которые стремятся к достижению каких-то общих целей. Однако от организаций, о которых принято говорить в менеджменте, они отличаются тем, что не ориентированы на получение прибыли.

А менеджмент изучает прежде всего те организации, главная цель которых состоит в извлечении прибыли, причем эта цель подчиняет себе все остальные.

**Обязательные компоненты организации.** Любая организация может быть описана с учетом целого ряда компонентов: цели, типа иерархии, характера управления и степени формализации.

**Цель** – это образ результата, в котором заинтересована организация и к которому она стремится. Различают цели-задания (например, заказ на специалистов), цели-ориентации, которые связаны с интересами участников коллектива, и системные цели, связанные с существованием и воспроизводством самой организации.

**Иерархия** предполагает распределение ролей на две группы: роли, наделяющие их носителей властью, и роли, ставящие индивида в подчиненное положение. С точки зрения иерархии, выделяют централизованные и нецентрализованные организации.

Централизованные организации предполагают особую координацию и интеграцию. Властные отношения могут определяться как личной зависимостью, так и существованием особых формальных правил.

**Управление** представляет собой целенаправленное воздействие на индивида, чтобы побудить его совершать определенные действия, в которых заинтересована организация и в которых сам индивид может быть не заинтересован. Средствами управления являются приказ (задание) и стимулирование.

**Формализация** отношений связана с созданием стандартных образцов поведения для индивидов. Важнейший, хотя и не обязательный, признак – договорное, документальное закрепление правил и норм в некой единой системе.

**Внутренняя среда организации** – это все то, что составляет организацию и характеризует ее структуру: цели, структурные подразделения и их связи, ресурсы (капитал, сырье, имущество, рабочая сила) и т. д.

**Внешняя среда** – это источник очень важных воздействий на организацию. Значительная часть проблем, возникающих на пути организации к достижению стоящих перед ней целей, возникает из внешней среды. От того, насколько адаптивно поведение организации, то есть, от того, насколько организация может приспособиться к внешним факторам, зависит ее выживание. С этой точки зрения, организацию нередко сравнивают с живым организмом, который, приспосабливаясь к окружающей среде, меняет формы взаимодействия с внешней средой, причем эти изменения могут затрагивать даже внутреннюю структуру организации.

К среде *прямого воздействия*, то есть к факторам, которые непосредственно влияют на характер деятельности организации, относятся:

- а) поставщики;
- б) акционеры;

- в) потребители;
- г) трудовые ресурсы;
- д) учреждения государственного регулирования;
- е) законы;
- ж) профсоюзы;
- з) конкуренты.

К среде *косвенного воздействия*, то есть к факторам, которые могут не оказывать прямого воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании, относятся:

- а) состояние экономики;
- б) научно-технический прогресс;
- в) влияние групповых интересов;
- г) социокультурные и политические изменения;
- д) существенные для организации события в других странах.

Можно также перечислить свойства, которые присущи внешней среде организации в целом. Иногда определение этих свойств может существенно помочь при выработке конкретных мер.

1. Любая среда характеризуется *сложностью*. Под сложностью среды понимают совокупность действующих в ней факторов, которые оказывают воздействие на функционирование организации. Кроме того, сложность зависит от того, насколько изменчивы действующие в среде факторы, какие колебания в силе они допускают. Чем больше факторов, тем сложнее среда; чем более вариативны факторы, тем более сложной является среда.

2. Среда характеризуется также *подвижностью*. Подвижность указывает, насколько быстро изменяются факторы среды. В настоящее время наблюдается тенденция постоянного роста подвижности среды, что существенно осложняет деятельность организации. В то же время подвижность среды зависит от особенностей рынка, на котором действует организация, от состояния экономики, от поведения государства. Другими словами, среда различных организаций может существенно различаться в зависимости от того, в каком государстве они находятся.

3. Для среды характерна *взаимосвязанность факторов*. Об этом качестве принято говорить в том случае, если изменение одного из факторов влечет за собой изменение другого фактора (других факторов).

4. Среда может обладать *неопределенностью*. О неопределенности говорят в том случае, если в распоряжении лица, принимающего решение, имеется слишком мало информации о среде, либо наличная информация может быть достоверной. При этом необходимо иметь в виду, что информации никогда не бывает достаточно – если бы это было так, мы могли бы предсказывать будущее. Другими словами, любой организации приходится действовать в условиях неопределенности; вопрос лишь в том, в какой степени эта неопределенность выражена.

## *Тема 1.4*

### **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Принятие решения – это выбор альтернативы. Решения принимают все люди, как обычный человек, так и руководитель.

Каждый из нас ежедневно принимает десятки, а на протяжении жизни – многие тысячи решений, которые касаются нас лично.

Принятие решений в организациях – это главный результат труда менеджера, его каждодневная работа, его образ жизни. А качество принятых решений является решающим фактором, по которому оценивается работа менеджеров.

**Организационное решение** – это сознательный выбор направления действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов.

В организациях принятие решений более систематизированный процесс, чем в личной жизни. Здесь ставки выше. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для других работников, для всей организации. Их решения могут стоить очень дорого и влиять на жизнь многих людей.

Если руководитель решает уволить работника, то последний может сильно пострадать. Если же плохого работника оставить, то может пострадать организация, что отрицательно скажется на всех ее работниках. Поэтому руководитель не может принимать непродуманных решений.

Не только менеджеры принимают ответственные решения. С определенной долей допущения можно сказать, что все работники организации должны принимать решения. Хирурги принимают решения ежедневно, касающиеся жизни и смерти. То же самое относится и к авиадиспетчерам. Инженеры, агрономы, зоотехники принимают решения, стоящие миллионы рублей. Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. И, тем не менее, оно является прерогативой менеджеров. Более чем что-нибудь другое, компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера, эффективно работающего менеджера от его неэффективного коллеги.

Организационные решения можно квалифицировать как *запрограммированные и незапрограммированные*. Нобелевский лауреат Герберт Саймон использовал термин *запрограммированные* из языка компьютерной технологии для описания решений в высокой мере структурированных.

**Программирование** – важное вспомогательное средство в принятии эффективных организационных решений. При этом экономится время, поскольку не надо разрабатывать новую процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация.

Руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Примеры запрограммированных решений:

1. Решение главного инженера о регламенте технического обслуживания машин и оборудования.
2. Решение директора магазина, какое количество товара завезти, когда уровень запасов достигает определенной точки.
3. Решение руководства института о просьбе слушателя продлить сессию или сдать досрочно в силу каких-то причин.
4. Действия руководителя, если выясняется, что подчиненный в нетрезвом состоянии.

Такие решения принимаются систематически, поэтому существует возможность установить рамки действий и в соответствии с этими рамками должен поступать принимающий решение.

**Незапрограммированное** решение требуется в ситуациях, которые в определенной мере новы, не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель (менеджер) должен разработать процедуру и принятия решения.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными. Почти все решения оказываются где-нибудь между этими крайними вариантами.

При изучении процесса принятия организационных решений следует помнить, что он настолько тесно связан с процессом управления в целом, что их нельзя рассматривать отдельно. Все; функции (планирования, организационной деятельности, мотивации, контроля) требуют от руководителя принятия решений, принять решение, не имеющее отрицательных последствий, – невозможно. Вот почему организации следует рассматривать с позиции системного подхода и учитывать возможные последствия решения.

Эффективный руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива имеет недостатки. Но с учетом всех факторов, выбранное решение является наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. Концепция компромисса – часто встречается в управлении.

**Подходы к принятию решений.** Рассматривая процессы принятия решений, необходимо учитывать два момента:

1. Принимать решения легко. Трудно принять хорошие решения.
2. Принятие решения – психологический процесс. Иногда нами движет логика, иногда – чувства.

Поэтому способы, используемые руководителями для принятия решений, варьируется от спонтанных до высоко логичных.

Хотя любое конкретное решение редко относится в какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет *интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.*

**Интуитивное решение** – выбор, сделанный на основании ощущения того, что он правилен. Менеджер при этом не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе. Он просто делает выбор. Озарение или шестое чувство – это интуитивное решение. 80% опрошенных руководителей высшего звена заявили, что интуиция у них была и помогала обнаружить проблемы.

Однако с точки зрения статистики, шансы на правильный выбор без какого-то приложения логики невелики.

**Решения, основанные на суждениях** – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Менеджер использует знание о том, что было в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Такой подход полезен, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. Поэтому при найме на работу, как правило, придается большое значение опыту.

Такое решение принимается в голове менеджера. Достоинства: быстрота и дешевизна. И опытные руководители принимают такие решения десятками на день. Они опытные, они эксперты, они авторитетны и ценны, их слушают, выполняют их указания и добиваются успеха. Однако для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна, лишь суждения недостаточно.

Адаптация к новому и сложному никогда не будет простым делом. Однако руководитель в состоянии повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

**Рациональное решение** не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Этапы разработки рационального решения:

1. **Диагноз проблемы** – первый шаг на пути решения проблемы ее определение, т. е. диагноз полный и правильный.

Проблемной считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Поэтому не надо спешить с выводами, а искать истинную причину проблемы. Общая ошибка многих руководителей – ругать подчиненных за низкие ПТ и прибыль. А другие причины они не замечают: высокие затраты на материалы, энергию, накладные расходы – хотя эти составляющие эксплуатационных издержек растут.

Для выявления истинных причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию.

2. **Формулировка ограничений и критериев принятия решения.** Прежде, чем переходить к следующему этапу – «выявлению альтернатив» –



необходимо беспристрастно определить суть ограничений. Примеры: неадекватность средств; недостаток квалифицированных и опытных работников; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации меньше ограничений.

**3. Определение альтернатив** – формирование набора альтернативных решений. В идеале желательно рассмотреть все возможные действия. Однако для этого нет ни времени, ни знаний. Обычно руководитель ограничивается несколькими альтернативами, наиболее желательными. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден.

**4. Оценка альтернатив** происходит по выбранным критериям. При этом руководитель определяет достоинства и недостатки каждого варианта, и возможные общие последствия.

*Пример с автомобилем: если какая-либо модель не удовлетворяет одному или нескольким критериям, ее дальше нельзя рассматривать как реальную альтернативу.*

На этой стадии могут быть затруднения: как сравнить не однотипные вещи – яблоки бессмысленно сравнивать с апельсинами. Все решения желательно выразить в определенной форме, в которой отражалась бы цель. В бизнесе прибыль – неизменная потребность и высший приоритет. Поэтому решения надо представить в денежном выражении в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческих организациях главная цель наилучшие услуги при наименьших затратах.

**5. Выбор альтернативы.** Если все предыдущие этапы выполнены, то сделать выбор, т. е. принять решение просто.

Обычно оптимальное решение не находится из-за нехватки времени и невозможности учесть всю возможную информацию. Скорее всего, руководитель принимает приемлемое решение, а не наилучшее из возможных.

**6. Реализация.** Однако процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано (принято) теми, кого оно затрагивает.

Хороший способ – привлекать сотрудников к принятию решения. Однако бывают ситуации, когда руководитель сам принимает решение. Участие подчиненных в принятии будет эффективнее во всех ситуациях.

**7. Обратная связь** – т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения, позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба, т.е. происходит оценка решения с помощью функции контроля.

На процесс принятия управленческих решений могут влиять и другие факторы:

**Личностные оценки руководителя.** Они выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами. Каждый человек обладает системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, вы можете считать неправильным скрывать информацию, с помощью которой коллега мог бы улучшить проект, над которым трудится. А он ваш главный конкурент в карьере.

**Среда принятия решения.** Это уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат. Эти обстоятельства классифицируют как условия определенности, риска или неопределенности.

**Определенность.** Руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10% у депозитных сертификатов, Руководитель знает, что организация получит ровно 10% на вложенные средства в любом случае, за исключением крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств. Немногие решения принимаются в условиях определенности. Однако, элементы крупных решений часто можно рассматривать как определенные ситуации с наличием определенности называют *детерминистскими*.

**Риск.** К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность степень возможности свершения данного события (от 0 до 1). Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1. В условиях определенности лишь одна альтернатива. Вероятность должна быть объективна, т.е. ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

**Неопределенность.** Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов (невозможно получить достаточно релевантной информации, решения принимаются в быстро меняющихся обстоятельствах).

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две возможности:

1. Попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Сочетая дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, руководитель уже может получить субъективную или предполагаемую вероятность.

2. Действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности события. Это необходимо, когда нет времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее очень высоки.

**Время и изменение ситуации.** Время между принятием решения и воплощением в жизнь бывает велико, ситуация меняется, критерии становятся недействительными. Решение следует принимать достаточно быстро, чтобы желательное действие сохранило свое значение.

### *Тема 1.5*

## **РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ**

Под лидерством понимается способность влиять на отдельные личности и группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерство – это явление, характерное в первую очередь для неформальных групп. Нередко случается, что лидером становится человек, который занимает в организации далеко не первое место. При этом его «выдвигают» другие люди, сам он может не прикладывать для этого никаких усилий. Лидера не назначают, лидером можно только стать, завоевав доверие и уважение сотрудников.

**Лидерство** – очень сложная ноша. Обычно члены формальной или неформальной группы скрыто требуют от лидера соответствия тем идеальным чертам, которые они ему приписывают. По этой причине малейшее несоответствие этим идеалам может стать причиной утраты лидерских позиций.

М.Х. Мескон в книге «Основы менеджмента» выделил ряд факторов, которые помогают стать лидером: должностное положение, профессиональная компетентность, возраст, свобода передвижения по рабочей зоне, расположение рабочего места и отзывчивость. Впрочем, нельзя утверждать, что наличие этих факторов автоматически делает человека лидером: иногда лидерами становятся даже в том случае, если условия этому не благоприятствуют.

Лидер выполняет как в формальных, так и в неформальных группах очень важные функции. Именно от него зависит, насколько эффективно действует группа, способна ли она достигать целей, которые перед ней стоят. Лидерство может быть как полезным, так и вредным для организации явлением. Полезным оно оказывается тогда, когда лидеру удастся вести других людей к целям, выгодным для организации (даже если эти цели не были сформулированы как цели организации «официально»). Вредным же лидерство становится в тех случаях, когда из-за лидера люди начинают двигаться в каком-то другом направлении.

Формы влияния могут быть различными:

– *влияние через страх* заключается в способности получить желаемое согласие исполнителя под страхом наказания;

– *влияние через положительное подкрепление* проявляется в тех случаях, когда исполнитель выполняет просьбу или указание менеджера в надежде на вознаграждение;

– *влияние через традиции*, которые учат, что менеджер имеет право отдавать приказание, а долг подчиненного выполнять их. Подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя;

– *влияние через разумную веру* имеет место, когда подчиненный верит, что руководитель обладает недоступными ему знаниями и опытом и с готовностью выполняет указания профессионала;

– *влияние с помощью харизмы* основывается на личных качествах менеджера, особо привлекательных для подчиненных;

– *влияние посредством убеждения* заключается в эффективной передаче своей точки зрения, в результате чего исполнитель точно знает, что надо делать и почему;

– *влияние через привлечение подчиненных к управлению*. Подчиненные охотно выполняют те решения, в принятии которых они принимали участие.

Способность к лидерству реализуется на практике через стиль руководства конкретного руководителя, под которым следует понимать систему поведения руководителя по отношению к подчиненным, совокупность методов и приемов воздействия на них. Один руководитель использует жесткий стиль с угрозой наказания, другой сосредоточивает усилия на материальном стимулировании работников, третий во главу угла ставит благоприятные отношения в коллективе и развитие социальной сферы, четвертый комбинирует различные методы.

На стиль руководства могут оказывать влияние различные факторы, основные из которых следующие:

1. *Экономическая ситуация.*
2. *Культурно-историческая среда*
3. *Стиль руководства вышестоящего начальника.*
4. *Особенности личности руководителя.*

Весьма распространенным, к сожалению, является суждение о том, что власть и руководящая должность являются наиболее значимыми факторами успешного управления. Они являются необходимыми, но не достаточными условиями эффективной деятельности любой организации. Для этого нужно еще эффективное руководство, т.е. способность влиять на людей, быть лидером.

Если **власть** можно определить, как возможность оказывать влияние на других людей для достижения целей организации, то **лидерство** это способность влиять на отдельные личности и группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Ведь сам руководитель, каким бы способным и работоспособным он ни был, этих целей не достигнет. Сделать это он сможет только с помощью подчиненных ему работников.

**Влияние** – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение другого индивида.

Обычно понятие власти у большинства людей вызывает отрицательные эмоции. Всем очевидно, знакомо высказывание Эктона: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Многие люди отождествляют власть с насилием, силой, агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. Но сила вовсе не обязательный компонент власти. Иногда она скорее может уменьшить, чем усилить власть.

В дополнение к официальным полномочиям, руководителю необходима власть, так как он зависит от многих людей как в своей организации, так и вне ее. В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Без содействия этих людей он не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и др.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задание.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающий у подчиненных отрицательных чувств.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности, или препятствуя их удовлетворению. Власть может принимать различные формы. Исследователи в области власти и лидерства разработали следующую классификацию форм власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; законная власть; эталонная власть; экспертная власть.

**Власть, основанная на принуждении** – влияние через страх. Данная форма власти заключается в способности получить желаемое согласие исполнителя под страхом наказания, т.е. помешает удовлетворению какой-то насущной потребности: выговор, штраф, понижение в должности, уменьшение заработка, увольнение и т.д.

**Власть, основанная на вознаграждении.** Влияние через положительное подкрепление. Эта форма власти является противоположностью власти принуждения. Она проявляется в тех случаях, когда исполнитель выполняет просьбу или указание менеджера (или другого лица) в надежде на определенное вознаграждение, которое может принимать различные формы: увеличение оплаты, более интересная работа, отпуск и т.д.

**Законная власть.** Влияние через традиции. Оглядываясь на историю, можно убедиться, что эта форма власти является самым распространенным инструментом влияния. Она предоставляется индивиду в рамках его официальной должности. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы и за ними официально закреплены полномочия управлять другими людьми. Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, а его долг подчиняться им. Он исполняет указания начальника, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Так было всегда, так есть сейчас и так будет в будущем. Поэтому законная власть иногда еще называется традиционной.

**Власть примера (эталонная власть).** Влияние с помощью харизмы. Эта форма власти и влияния построена не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера, которые являются весьма привлекательными для подчиненных. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. Желание подчиненных быть похожими на такого руководителя наделяет последнего дополнительной властью над ними.

**Экспертная власть.** Влияние через разумную веру. Эта форма власти существует тогда, когда исполнитель считает, что руководитель обладает наибольшей степенью профессиональной компетентности, недоступными ему знаниями и навыками, способен реализовать цели организации и его собственные цели. В этом случае подчиненный с готовностью выполняет указания профессионала. Подчиненные доверяют и подчиняются руководителю, так как считают, что такое поведение будет залогом достижения их личных целей и потребностей. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

Современные руководители могут стать более эффективными управляющими, совершенствуя свои навыки в этих направлениях.

**Убеждение** – это эффективная передача своей точки зрения. Убеждая, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем, и другим, в зависимости от расположенности слушателя. Примером воздействия путем убеждения являются отношения между продавцом и покупателем. Эта форма особенно незаменима в тех случаях, когда у человека нет формальной власти над другими или когда он не может предложить никаких вознаграждений.

Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов. Руководитель должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя: она не должна быть слишком сложной, но и не должна быть упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей.

*Делегирование полномочий.* Власть, как и деньги, может быть сохранена, приумножена или растрочена. Делегирование полномочий – это процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ними, тем самым приумножая свою власть.

### ***Подходы к управлению людьми***

Единственный способ управлять сложной организацией состоит в том, что менеджер оставляет за собой координацию главных работ, передавая другим права по осуществлению менее значительных задач. Чем большее число людей будет обладать правом принимать решения от имени руководителя, тем больший объем работ он сможет выполнить.

В менеджменте было выделено два основных подхода к управлению людьми. Это было сделано в 1960 году, когда Дуглас Мак Грегор выпустил книгу «Человеческая страна – предприятие», в которой он обобщил научные подходы к менеджменту персонала. Каждый из этих подходов опирается на набор допущений, из которых исходит руководитель. Мак Грегор представил эти подходы в виде двух теорий, отражающих основные подходы к управлению. Эти две теории он условно обозначил как «теорию Х» и «теорию Y».

В основе «Теории Х» лежат следующие принципы:

- люди безынициативны, не склонны к честолюбию, они опасаются брать на себя ответственность, более всего стремятся к защищенности;
- по своей природе человек ленив, он не любит работать. Поэтому для того, чтобы побуждать его к действию, необходимо использовать страх перед наказанием за невыполненную или плохо выполненную работу;
- человеком движет только материальный интерес.

«Теория Y» кардинально противоположна «Теории Х» и основывается на следующих положениях:

- труд представляет собой естественную потребность человека;
- если обстоятельства позволяют, то подчиненные не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- менеджер должен стремиться к тому, чтобы создать все условия, необходимые для максимального раскрытия возможностей каждого работника, и применять самые разнообразные способы стимулирования, не связанные с наказанием.

В чистом виде каждый из указанных подходов если и встречается, то крайне редко. Тем не менее, любой руководитель проявляет склонность либо к первому, либо ко второму подходу. Кроме того, можно утверждать, что эти подходы обуславливают многообразие оттенков стиля управления и методов его определения.

Эти подходы лежат и в основе научных теорий менеджмента определяя совокупность тех мер и методов, которые рассматриваются в данных теориях как необходимые.

**Стиль управления** – это особенности, которые руководитель проявляет при принятии решений и осуществлении отведенных ему полномочий по управлению деятельностью подчиненных.

Успешность управления зависит от целого ряда факторов:

- 1) от того, насколько доверительные отношения устанавливаются между руководителем и его подчиненными;
- 2) от того, насколько эффективно руководитель использует находящиеся в его распоряжении властные ресурсы (вознаграждения и наказания);
- 3) от того, насколько структурирована работа группы, то есть насколько четко сформулированы задачи каждого работника и соответствуют ли эти задачи их способностям и склонностям.

Для менеджера знание о стилях управления необходимо потому, что оно способствует его самосовершенствованию. Знание о собственных слабых местах всегда позволяет нам направить усилия на развитие соответствующих способностей и качеств.

В результате исследований, проведенных американскими учеными, было выявлено, что стили руководства можно выделять по двум признакам: 1) степень, с которой руководитель заботится о работниках (ориентированность на человека), и 2) заинтересованность в повышении производительности труда (ориентированность на работу). Эта классификация отчасти основывается на предыдущей, поскольку для авторитарного руководителя характерна ориентация на работу, тогда как демократический руководитель ориентирован на человека.

**1. Руководитель, максимально заинтересованный в повышении уровня производства и не уделяющий внимания сотрудникам (9:1).** Девиз такого руководителя – «Результат – это все». Такие руководители видят в работниках только исполнителей. Хотя под руководством такого



менеджера нередко достигаются неплохие результаты, подчиненные скорее всего будут недовольны своим начальником. А это – первый шаг к снижению эффективности работы. Этот тип руководителя, естественно, соответствует авторитарному стилю руководства.

**2. Руководитель, максимально уделяющий внимание людям и мало заинтересованный в повышении производительности труда (1:9).** Такой руководитель придерживается девиза «Будь самим собой». Он проявляет интерес к окружающим его людям, стремится удовлетворить их потребности и при принятии решений максимально учитывает особенности подчиненных. Работать под руководством такого человека обычно крайне комфортно: он позволит отлучиться с работы, если это необходимо, с пониманием отнесется к проблемам работника. Однако производительность труда от этого только страдает, так как у работников нет четко сформулированных задач, которые они обязаны выполнить к определенному сроку. Этот тип руководителя воплощает черты либерального стиля руководства.

**3. Руководитель, который проявляет среднюю заинтересованность в людях и повышении производительности труда (5:5).** Такой руководитель постоянно стремится к компромиссу и обычно придерживается девиза «Лучше синица в руке, чем журавль в небе». Он хорошо осознает, что люди вокруг него не совершенны и не всемогущи, а потому способен понять трудности подчиненных. В то же время он умеет и требовать. Любые причины, которые выдвигают подчиненные, объясняя невыполнение задания, для него делятся на приемлемые и неприемлемые. Из-за такой позиции руководители этого типа неамбициозны, они полагают, что лучше иметь гарантированный результат, чем стремиться к более сложным целям, которых, возможно, достигнуть не получится. Таких руководителей иногда называют «манипуляторами».

**4. Руководитель, который проявляет минимальный интерес и к производительности труда, и к членам коллектива (1:1).** Девиз такого руководителя – «Не стоит стремиться изменить порядок вещей». Подобные руководители настроены пессимистично, нередко они полагают, что не в состоянии изменить что-либо, а потому полагаются на случай, везение, не стремясь контролировать события. Возможно, такой тип руководителя – самый неудачный. И действительно, в подавляющем большинстве случаев такие руководители получили должность случайно или были назначены на нее «по блату» (по протекции). Подобных руководителей называют «пессимистами».

**5. Руководитель, максимально заинтересованный в производительности труда и уделяющий максимальное внимание подчиненным (9:9).** Такой руководитель является прекрасным организатором, способным учесть как интересы производства, так и нужды подчиненных. По всей видимости, это лучший тип руководителя:

производство, управляемое таким человеком, обычно процветает и быстро развивается, тогда как работники довольны своим положением. Этот тип руководителя получил название «организатор».

Каждый менеджер выбирает стиль руководства в зависимости от целого ряда факторов, причем одним из самых важных факторов являются его личностные особенности. Однако, если вдруг обнаружится, что выбранный им стиль не приносит ожидаемого результата, необходимо задуматься и изменить стиль руководства.

## **Тема 1.6**

### **ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### ***Функции управления в системе категорий менеджмента***

Термин «функция» (от лат. *functio*) в переводе означает исполнение, осуществление деятельности.

Функции менеджмента выделены французским горным инженером и предпринимателем Анри Файо́лем (1861–1925), который считал, что управлять значит прогнозировать и планировать, организовывать и руководить командой, координировать и контролировать. Он выделил пять функций менеджмента:

- 1) предвидение (планирование);
- 2) организация;
- 3) распорядительная деятельность;
- 4) координация;
- 5) контроль,

Функция управления структурно обособленная, объективно необходимая управленческая деятельность, которая представлена как самостоятельный, особый ее вид.

Функции управления определяют то, что должен делать аппарат управления, орган управления, управленческий работник и что делается в системе управления. Для выполнения функции управления должны быть созданы управленческие должности и организационная структура управления. Оргструктура управления устанавливает, кто конкретно выполняет управленческие функции и каким образом управленческие работники взаимодействуют между собой.

Функции управления делятся на две большие группы: общие (основные) и специальные (специфические).

#### ***Планирование***

*Цель планирования* – определение будущего состояния, тенденций и перспектив развития объекта управления.

*Содержание планирования.* Планирование многоаспектно. Но основное его содержание может быть раскрыто через характеристику элементов и этапов планирования. Плановая деятельность на любом уровне иерархии управления включает следующие элементы:

- 1) определение цели (целей);
- 2) установление критериев ограничений;
- 3) установление последовательности выполнения работ;
- 4) разработку правил, методов и-методик составления и выполнения планов;
- 5) анализ ресурсов и разработку бюджета выполнения плана. Бюджет – это метод распределения ресурсов, выражаемых количественно в натуральных и (или) денежных единицах, служащий для решения задач управления и достижения целей;
- 6) предвидение возможных последствий реализации планов на основе оценки рисков;
- 7) корректировку планов.

Процесс планирования включает три укрупненных этапа:

- 1) прогнозирование;
- 2) моделирование;
- 3) программирование.

**Прогнозирование** – это взгляд в будущее, предвидение тенденций и возможных путей развития, определение вероятности наступления тех или иных событий.

**Моделирование** включает научное описание будущего состояния социально-экономических процессов, а также средства и методы их достижения. Экономическое моделирование своего рода аналог экспериментирования в естественных науках.

**Программирование** – это процесс перевода объекта управления из одного состояния в другое. Данный процесс осуществляется на основе разработанного алгоритма.

### ***Организация системы управления***

Термин «организация» в менеджменте употребляется в двух значениях.

1. Организация как обозначение процесса упорядочения субъекта и объекта управления таким образом, что каждый из их элементов содействует успеху деятельности всего процесс создания, сохранения и развития предприятия. В этом смысле организация структуры предприятия и ее отдельных частей. Например, организация системы управления, организация производства, организация исполнения управленческого решения.

2. Организация как созданная, упорядоченная и действующая система. Например, предприятие, фирма, университет, научно-исследовательская организация, структура предприятия.

Первое значение характеризует организацию как функцию менеджмента деятельность по созданию, развитию и сохранению структуры предприятия, второе результат выполнения данной функции – упорядоченную структуру предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения поставленной цели.

Организация создает кооперацию людей и машин, при которой совместная трудовая деятельность должна осуществляться с наивысшим эффектом при минимуме затрат.

Цель функции организации системы управления формирование структуры субъекта и объекта управления, а также их взаимосвязей.

Содержание функций организации в менеджменте раскрывается через понятия «делегирования», «департаментализации», «диапазона контроля», «управляемости», «централизации и децентрализации управления» и «регламентации».

**Делегирование** – передача задачи полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Менеджер не должен все делать сам. Нужно распределять основные работы по управлению между своими заместителями, помощниками, сотрудниками, оставляя за собой только выполнение ограниченных функций. Распределение задачи полномочий является объективным процессом. Делегируя задачи и полномочия, руководитель поручает их выполнение своим подчиненным. Если задача не делегирована другому человеку, руководителю нечем управлять. Делегирование не означает уход руководителя от своих дел или снятия ответственности за работу вверенного ему подразделения. Ответственность при делегировании не должна размываться.

**Ответственность** – это обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

**Полномочия** – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников, для достижения целей организации.

### ***Мотивация***

Термин «мотивация» происходит от французского слова *motif* – побудительная причина движения. Мотивы людей истинные побудительные причины их индивидуальны, ими могут быть потребности, эмоции, влечения, идеалы, установки, инстинкты. Менеджер достоверно не знает об истинных мотивах поведения сотрудника, он должен распознать их. В распоряжении менеджера есть только стимулы и вознаграждения. Под стимулом (от лат. *stimulus* остроконечная палка, которой погоняли

животных) будем понимать побудительное средство, становящееся или не становящееся мотивом.

Вознаграждение все то, что человек считает ценным для себя.

Выполнение функции мотивации позволяет получить ответы на следующие вопросы: Что заставляет людей достигать коллективных целей и целей организации? Какие мотивы побуждают каждого сотрудника к эффективной деятельности на благо организации? Какие стимулы должны использовать руководители для результативной мотивации подчиненных сотрудников, структурных подразделений, организации в целом? Образуют ли эти стимулы единую систему? Обеспечивает ли созданная система стимулом задействие мотивов и удовлетворение потребностей сотрудников, достижение целей, успешную и эффективную работу организации, структурных подразделений, работников? Что и как мотивирует самого руководителя организации?

*Мотивация* в менеджменте определяется как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» и как «способность заставить людей делать хорошо и с энтузиазмом то, что должно быть сделано».

*Цель мотивации* побудить сотрудников к достижению цели организации путем обеспечения их заинтересованности в результатах собственного и совместного труда.

*Содержание мотивации.* Деятельность по мотивации включает: изучение мотивов сотрудников на основе анализа их поведения; создание стройной системы стимулов для организации в целом, ее структурных подразделений и работников; формирование условий для реализации стимулов. Эти меры должны обеспечить превращение побудительных средств стимулов в побудительные причины мотивы, а также сформировать тип поведения, нацеленный на интенсивный, производительный и творческий труд.

Содержательные теории 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 разночтения, наблюдаемые у авторов различных концепций: А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, Дж. К. Гэлбрейта, М. Фриберга и др.

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

**Теория ожиданий** основана на тезисе о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека. Человек направит свои усилия достижение какой-либо цели

только тогда, когда будет уверен с большой степенью вероятности, что его усилия приведут «Достижению цели и получению вознаграждения, и следовательно к удовлетворению».

**Теория справедливости** дополняет теорию ожиданий, констатируя тот факт, что люди не только определяют соотношение полученного вознаграждения к затратным усилиям, но и соотносят собственное вознаграждение с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу. Если возникает несправедливость, т.е. дисбаланс между вознаграждениями коллег или одному сотруднику кажется, что коллега поощрен лучше, то мотивация также снижается. Восстановить справедливость можно двумя способами:

- а) сократить или изменить уровень затраченных усилий;
- б) попытаться изменить уровень вознаграждения.

Следовательно, для эффективной мотивации менеджер должен:

- обеспечивать прямую и ясную зависимость вознаграждения от результатов труда;
- справедливо оценивать результаты труда подчиненных, не допуская дисбаланса в поощрении коллег.

**Модель Портера–Лоулера.** Лайман Портер и Эдвард Лоулер предложили свою теорию мотивации, взаимосвязь пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой теории, достигнутые результаты зависят от трех переменных затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в трудовом процессе. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько работник уверен в прочности зависимости поощрения от затрачиваемых усилий. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности, самоуважения и т.п.), так и внешние (премия, похвала руководителя, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение является результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение выступает мерилем того, насколько ценно поощрение на самом деле. И эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Таким образом, различные теории с разной степенью полноты характеризуют проблему мотивации, выделяя ее различные аспекты. Суть же состоит в том, что каждый человек имеет свои потребности, свой 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.

*Результаты выполнения функции мотивации* могут быть положительными и отрицательными (наличие и отсутствие мотивации у сотрудников). Основные признаки удовлетворенность результативным, Творческим, инициативным трудом, готовность сотрудничеству в решении общих задач, склонность к инновациям и др. Признаки отсутствия мотивации: нет заинтересованности, удовлетворенности, безразличие к работе, недобросовестность, инертность, отсутствие на рабочем месте, недостаток сотрудничества, необоснованное сопротивление переменам и др.

### ***Контроль***

Контроль начинается с момента определения целей организации.

В менеджменте контроль это:

- процесс обеспечения достижения целей организации;
- деятельность по определению качества и корректировке выполняемых сотрудниками;
- процесс обратных связей в организации.

Смысл *контроля* заключается в том, чтобы предупреждать возникновение кризисных ситуаций. Для этого необходим контроль над событиями, позволяющий выявить проблемы и скорректировать организацию до того, как проблемы перерастут в кризис. Хороший контроль есть способность организации вовремя фиксировать свои ошибки и умение поправить дело. Кроме того, контроль помогает успешно работать в условиях неопределенности и риска. Задуманные планы не всегда сбываются (даже при выдающихся исполнителях). Действуют внешние факторы, а люди не роботы. Чтобы правильно среагировать на изменения, необходим контроль за ними. Помимо прочего, контроль поддерживает успехи организации.

Контроль как *общая функция* управления присущ каждому руководителю. Форма контроля в управлении должна быть адекватна личности руководителя.

Система контроля должна фиксировать внимание на отклонениях в критических точках, адекватно интерпретировать неожиданные события. Умение выбрать критические точки, правильно действовать в условиях неопределенности и риска – это искусство управления.

Контроль должен быть объективным, гибким, экономичным.

Для организации контроля необходимы три условия:

- 1) наличие планов, нормативов, правил работы, программ и смет;

- 2) наличие организационной структуры, чтобы знать, кто за что отвечает. За саму же оргструктуру отвечает первое лицо организации;
- 3) тесная взаимосвязь с мотивацией.

*Основные виды контроля.* Выделяют три основных вида контроля – предварительный, текущий и заключительный. Осуществляются они последовательно и различаются только по времени выполнения (рис. 2).



Рис. 2. Последовательность контроля

*Предварительный контроль* осуществляется до фактического начала работы, т.е. на этапе постановки целей. Задача предварительного контроля – заранее проверить все элементы системы – человеческие, материальные, финансовые и другие ресурсы с тем, чтобы цели организации были реальными и выполнимыми.

*Текущий (оперативный) контроль* осуществляется от начала управленческой или хозяйственной деятельности до момента достижения требуемого результата. Текущий контроль заключается в измерении этапов фактической работы сразу после их выполнения.

Цель текущего контроля – вовремя обнаружить существенные отклонения от намеченного плана, чтобы не допустить серьезных сбоев в деятельности организации.

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

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

*Характеристики успешного контроля.* 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 наказание и изобличение, 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 эффективного контроля определяется его поведенческими аспектами.

Наука о поведении дает следующие *рекомендации менеджерам по проведению эффективного контроля*:

**1. Устанавливайте осмысленные стандарты,** воспринимаемые сотрудниками. Нереальные стандарты игнорируются, нарушаются, от них у сотрудников усталость и разочарование и наоборот, когда работники сами непосредственно участвуют в разработке целей организации, то установленные в процессе разработки стандарты воспринимаются одобрительно.

**2. Устанавливайте симметричные отношения.** Сотрудник должен иметь возможность открыто обсудить свои проблемы с руководителем и наоборот. Подобная симметрия повышает вероятность успеха контроля. Двустороннее общение выявляет скрытые дефекты системы контроля.

**3. Берегите сотрудников от чрезмерного контроля.** Излишние проверки просто раздражают. Руководитель не должен сводить свою работу только к контролю, иначе это приведет к беспорядку и краху, потому что многочисленные формы контроля сдерживают инициативу и наказывают предприимчивость.

**4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.** Если стандарт занижен и достигается без труда, то он демотивирует людей с высоким уровнем потребностей в серьезных результатах. Если стандарт высоки недостижим, то работа либо не будет выполняться, либо будет выполняться с формально, либо сотрудник, исчерпав свой потенциал, просто уволится.

**5. Вознаграждайте за достижение стандарта.**

Перечисленные условия позволяют избежать негативных воздействий контроля на поведение сотрудников.

И так, контроль является успешным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен, учитывает поведенческие аспекты деятельности сотрудников.

## Раздел 2 МАРКЕТИНГ

### Тема 2.1 МАРКЕТИНГ КАК НАУКА И ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

В основе маркетинга лежит простая исходная идея: производить то, что хочет (что требует) покупатель и что, в общем, сможет удовлетворить его нужды, потребности и запросы, и по той цене, которую он готов при этом заплатить. *Маркетинг* – чисто рыночное понятие. *Его функция* – развитие взаимодействия между производителем, продавцом, потребителем в определенных рыночных условиях, имеющее целью получение прибыли каждым из его участников. 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 (предоставляемых услугах) 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 на другое одновременно. На рынке продавца спрос превышает предложение, формируется дефицит; покупатели должны прилагать активные усилия для того, чтобы приобрести желаемый товар; производители озабочены только получением сырья и производством товаров, вся продукция у них покупается без проблем. На рынке покупателя, напротив, предложение 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 именно этого продавца или надо обратиться к другому. Продавцы, в свою очередь, должны активно стараться сбыть товар: исследовать характер спроса, выявить сегменты рынка, убедить покупателя в преимуществах своего товара и добиваться дифференциальных преимуществ по сравнению с другими продавцами, расширяя диверсификацию.

**Цели маркетинга.** Все цели маркетинговой деятельности тесно связаны с целями предприятия-фирмы и направлены на достижение определенного результата. К числу основных целей предприятия на рынке можно отнести: знание рынка, завоевание рынка; получение прибыли, завоевание позиции продуктом, достижение финансовой устойчивости; формирование и укрепление имиджа фирмы и товара, отслеживание мотивации потребителей, удовлетворение нужд потребителей, решение социальных факторов производства.

Как правило, все люди обладают одними и теми же потребностями, но проявление их может быть различным в силу различий личных факторов и факторов окружающей среды. Поэтому различают следующие виды потребности – рефракторные – никакие стимулы не пробуждают способность изменить потребность; внушаемые – потребность пассивна, но может быть возмущена; активные – определяют то или иное поведение индивида. Задача маркетинга – воздействовать на внушаемое состояние. Но при этом важно исходить из принимаемого индивидуальным потребителем разнообразия ценностей. Теория маркетинга выделяет:

1. *Функциональную ценность* – воспринимаемая полезность товара, обусловленная его способностью играть функциональную или физическую роль.

2. *Социальную ценность* – это воспринимаемая полезность товара, обусловленная ассоциацией с какой-либо социальной группой.

3. *Эмоциональную ценность* – это воспринимаемая полезность товара, обусловленная его способностью возбуждать чувства.

4. *Эпистемическую ценность* – это воспринимаемая полезность товара, обусловленная его способностью возбуждать любопытство, создавать новизну и/или удовлетворять стремление к знаниям.

5. *Условную ценность* – товары приобретают ее при наличии чрезвычайных или (случайных) физических, социальных ситуаций, подчеркивающих функциональную или социальную значимость товара.

Указанные ценности являются независимыми и могут вносить дифференцированный вклад в рыночный выбор.

**Маркетинг** – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Исходным моментом в определении и использовании концепции маркетинга является идея человеческих нужд. *Нужда* определяется как ощущение человеком нехватки чего-либо.

Человеческие нужды многочисленны и разнообразны. Люди нуждаются в тепле и пище, сочувствии и взаимопонимании, одежде и самовыражении. Каждая конкретная нужда по-разному воспринимается отдельными людьми и зависит прежде всего от культурного и личностного состояния индивидуума.

Нужда, принявшая специфическую форму, в зависимости от уровня культуры и особенностей личности чело века определяет *потребность*.

Говоря о потребностях, следует иметь в виду, что они могут быть уже сложившимися, и тогда производитель товаров изучает их потребителей, выявляет существующие нужды и запросы и пытается наилучшим образом их удовлетворить путем улучшения изготавливаемых и разработки новых товаров.

По мере развития общества увеличиваются и расширяются потребности его членов. Отдельные из потребностей становятся настолько актуальными,

что побуждают (мотивируют) человека искать пути и способы их удовлетворения. Существует целый ряд теорий мотивации потребностей.

Задача маркетологов состоит в том, чтобы создать условия, обеспечивающие полное удовлетворение реальных нужд и потребностей. Для этого в каждом конкретном случае необходимо отыскать потребителей и выявить существующие потребности, установить факторы, оказывающие влияние на формирование соответствующих потребностей, провести их анализ и определить, как данные потребности будут развиваться в будущем. На основе этого следует наладить производство соответствующих товаров, призванных более полно удовлетворить выявленные потребности.

В теории маркетинга товар рассматривается как средство, при помощи которого можно удовлетворять конкретные потребности. *Товары* – это продукция в виде физических объектов, услуги или идеи, предложенная рынку для продажи или обмена. Основными составляющими товара являются:

- набор физических и потребительских свойств;
- сопутствующие товары (шнурки для ботинок, дискеты для компьютеров и т.д.);
- марочное название;
- качественная упаковка;
- сопутствующие услуги;
- гарантии.

Для удовлетворения конкретных нужд и потребностей фирма (предприятие) может предложить:

- то, чего не хватает на рынке, т. е. в сфере производства;
- уже существующий товар или услугу в новом или улучшенном виде;
- новый товар или услугу.

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

### ***Мотивация потребителей***

Сущность мотивации. Понятие мотива, эмоции.

По образному выражению Р. Липси, П. Стейнера, Д. Пэрвиса, рынок – это сцена, на которой разыгрывается пьеса о взаимодействии всех тех, кто принимает экономические решения и в какой мере эти решения мотивированы.

**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 обратной связи со стороны деятельности человека. Их делят на три основные группы: биологические мотивации, которые свойственны человеку и животным; социальные мотивации, свойственные человеку и частично животным; духовные свойственные только человеку и связанные с интеллектуальными потребностями.

**Эмоции.** С помощью эмоций определяется личностное отношение человека к окружающему миру и к самому себе. Эмоциональные состояния реализуются в определенных поведенческих реакциях. Эмоции возникают на этапе оценки вероятности удовлетворения или неудовлетворения возникших потребностей, а также при удовлетворении этих потребностей. Значение эмоций состоит в выполнении ими сигнальной и регуляторной функций. Сигнальная функция эмоций заключается в том, что они сигнализируют о полезности или вредности данного воздействия, успешности или неуспешности выполняемого действия. Приспособительная роль этого механизма заключается в немедленной реакции на внезапное воздействие внешнего раздражения, поскольку эмоциональное состояние мгновенно приводит к быстрой мобилизации всех систем организма. Возникновение эмоциональных переживаний дает общую качественную характеристику воздействующему фактору, опережая его более полное, детальное восприятие.

**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, уменьшая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени воздействия на поведение человека.

### ***Теоретические концепции мотивации***

В любой момент жизни человек испытывает массу потребностей.

Природа потребностей различна. Большая часть потребностей не требует немедленного удовлетворения. Виды потребностей дифференцируются на:

- физиологические,
- культурные,
- духовные,

– социальные.

Динамика их состоит в том, что человек в первую очередь стремится удовлетворить физиологические потребности, затем культурные, духовные и лишь затем социальные, под которыми в данном случае понимается желание занимать определенное положение в обществе. Еще одна характерная деталь: переход к удовлетворению потребностей более высокого уровня невозможен без хотя бы принципиального удовлетворения потребностей предыдущего, низшего уровня ввиду простого не возникновения первых. С ходом исторического процесса качественные и количественные характеристики всех видов потребностей развиваются поступательно, т.е. непрерывно увеличиваются, что в условиях ограниченности ресурсов порождает проблемы в распределении различных благ. Потребность становится мотивом в том случае, когда она заставляет человека действовать, а ее удовлетворение снижает психологическое напряжение.

**Теория мотивации по З. Фрейду.** Великий психолог полагал, что люди по большей части не осознают психологические силы, которые руководят поведением индивида, а значит, они не в состоянии до конца понять мотивы своих действий. На практике это выглядит так.

Собираясь приобрести компьютер, госпожа N считает, что ею движет желание эффективно использовать время переездов с места на место. Но если «копнуть» поглубже, мотивом ее решения оказывается стремление произвести впечатление на окружающих. А если пойти еще дальше, возможно, компьютер помогает ей почувствовать себя умной и развитой женщиной.

Когда госпожа N изучает характеристики различных ноутбуков, она обращает внимание не только на их быстрдействие, но и на другие, менее значительные детали. Форма, размер, вес, цвет, название марки и материал, из которого сделан компьютер, вызывают у нее определенные ассоциации и эмоции. Поэтому дизайнеры компьютеров должны помнить о влиянии того, что покупатель видит, слышит и может потрогать в компьютере, на его эмоции, оказывающие, в свою очередь, влияние на решение о покупке.

Для выяснения глубинных ассоциаций, вызванных товаром, исследователи собирают «подробные интервью», используя технику, позволяющую отключить сознательное «Я» – словесные ассоциации, незаконченные предложения, объяснения рисунков и ролевые игры.

Психологи установили, что любой товар инициирует у потребителя уникальный набор мотивов. Поэтому неудивительно, что различные марки духов ориентированы на определенный контингент покупателей. Ян Колбаут называет такой подход «Мотивационным позиционированием».

**Теория мотивации А. Маслоу.** Абрахам Маслоу попытался объяснить, почему в разное время индивид ощущает различные потребности. Почему один человек тратит уйму времени на то, чтобы

защитить себя от всевозможных внешних угроз, а другой стремится к тому, чтобы заслужить уважение окружающих. А. Маслоу объясняет это тем, что система человеческих потребностей выстроена в иерархическом порядке, в соответствии со степенью значимости ее элементов физиологические потребности, потребность в чувстве защищенности социальные потребности и потребности в самоутверждении (рис. 3). Индивид в первую очередь старается удовлетворить самые важные потребности. Когда ему это удастся, удовлетворенная потребность перестает быть мотивирующей, и человек стремится к насыщению следующей по значимости. К примеру, голодному человеку (неудовлетворенная потребность № 1) неинтересно, что происходит в мире искусства (потребность № 5), как он выглядит в глазах общества (потребность № 3 или 4), каким воздухом он дышит (потребность № 2). Но когда у него будет достаточно еды и питья, на первый план выходят следующие по значимости потребности. Теория А. Маслоу помогает производителям понять, каким образом разнообразные продукты соответствуют планам, целям и самой жизни потенциальных потребителей. Как интерпретируется в свете данной теории интерес госпожи N к покупке компьютера? Мы можем догадаться, что физиологические, социальные потребности и потребность в защищенности у госпожи N удовлетворены. Ее интерес к компьютеру может быть обусловлен сильной потребностью в еще большем уважении со стороны окружающих или еще большей потребностью в самоутверждении.

Маркетинг вначале был связан со сферой предпринимательства, коммерческой деятельностью предприятий по продаже потребительских товаров. В настоящее время он используется во всех видах деятельности, направленных на удовлетворение запросов потребителей.



Рис. 3. Пирамида потребностей А. Маслоу

## ***Виды маркетинга***

**Маркетинг организаций** – это деятельность, предпринимаемая с целью создания и поддержания благоприятного имиджа предприятия. Традиционно им занимаются под разделения, ответственные за связь 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 привлечения капитала в 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 таким 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 университета, колледжей, больниц, музеев.

## ***Принципы и задачи маркетинга***

**Принципы маркетинга** – это основополагающие положения, обстоятельства, требования, которые лежат в основе маркетинга и раскрывают его сущность и назначение. Сущность маркетинга, состоит в том, чтобы производство товаров и оказание услуг обязательно ориентировались на потребителя, на спрос, на постоянное согласование возможностей производства с требованиями рынка.

1. Нацеленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности. Эффективная реализация товара на рынке в намеченных количествах, что означает овладение определенной долей рынка в соответствии с долговременной целью, намеченной предприятием.



2. Направленность предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой работы, что требует особого внимания к прогнозным исследованиям, разработка на основе их результатов товаров рыночной новизны, обеспечивающих высокоприбыльную деятельность.

3. Применение в единстве и взаимосвязи тактики и стратегии активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

4. Дифференцированный подход, как к товарным рынкам, так и к самим товарам.

**Главное в маркетинге** – целевая ориентация и комплексность, т.е. соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности. Только комплексный подход позволяет эффективно прорваться на рынок с товарами и услугами, особенно с новыми товарами и оригинальными услугами.

*Задачи маркетинга:*

- изучение рынка, комплексный подход к достижению выдвинутых целей предприятия;
- выявление потенциального спроса и неудовлетворенность потребителей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработка мер по совершенствованию управления и организации производства.

### ***Основные особенности маркетинга***

В зависимости от степени развития рыночных отношений, сфер его применения выделяют характеристики.

Любой продавец сталкивается с проблемой реализации. Основной задачей каждого изготовителя-продавца и потребителя является получение удовлетворительного коммерческого итога. Обеспечение коммерческого успеха непосредственно зависит от глубокого и всестороннего изучения типов и видов рынков.

Предпочтение той или иной позиции приводит либо к маркетингу, ориентированному на продукт, либо ориентированному на потребителя.

*Товарно-ориентированный маркетинг* – применяется, когда деятельность предприятия нацелена на создание нового товара или усовершенствование выпускаемого.

Основная задача в этом случае сводится к побуждению потребителей приобретать новые или усовершенствованные товары.

*Потребительно-ориентированный маркетинг* – используется, если деятельность предприятия нацелена на удовлетворение потребностей, непосредственно исходящих от рынка.

*Здесь главная задача маркетинга – изучение потенциальностей потребностей, рынка. Это вид маркетинга – неотъемлемая часть коммерческой деятельности в целом, так как без изучения запросов потребителей предприниматель обойтись не может.*

### ***Логика маркетинга***

**Логика маркетинга:** изучение потребностей покупателей – поиск путей производства – определение объема производства – планирование финансов и организация производства.

Конкретизируя все сказанное применительно к фирме, являющейся основным звеном предпринимательской деятельности, можно сказать, что 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.

### ***Тема 2.2***

## **КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

### ***Связь маркетинга и менеджмента***

Связь менеджмента и маркетинга Анализ маркетинга как системы следует рассматривать как аспекты деятельности организации, которые связаны со сбытом и реализацией продукции.

На основании анализа можно говорить о том, эффективно работает предприятие или нет. Существует два пути повышения эффективности деятельности организации.

Первый путь связан с улучшением работы организации за счет более рационального использования всех внутренних ресурсов. Этими аспектами занимается управленческая технология – менеджмент.

Второй путь – усилия в области реализации и сбыта изготовленной продукции или производимых услуг. Эту деятельность организации рассматривает управленческая технология - маркетинг.

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 и предприятия и цели маркетинга всегда тесно связаны, сочетаются друг с другом по содержанию и времени. Если менеджмент ориентируется на внутренние аспекты деятельности, то маркетинг - на внешние, т.е. две науки - менеджмент и маркетинг - тесно взаимосвязаны в повышении эффективности деятельности любой организации. Например: если целью предприятия является увеличение валовой прибыли, то целью маркетинга может быть конкретное расширение продаж производимых товаров.

### ***Концепции управления маркетинговой деятельностью***

#### ***Концепция совершенствования производства***

Одной из первых широкое распространение получила концепция совершенствования производства. Предприниматель, использующий эту концепцию, считает, что его товар вполне соответствует запросам покупателей, имеет достаточно приемлемую цену и, следовательно, необходимо наращивать изготовление продукции, обеспечивая совершенствование производства и повышая эффективность системы распределения. Этот подход вполне оправдан, когда спрос превышает предложение или когда затраты на производство единицы товара достаточно велики и их необходимо уменьшить за счет массового изготовления продукции.

Такую концепцию предпринимательской деятельности использовало большинство предприятий бывшего СССР, в том числе и Беларуси. Это было обусловлено тем, что практически на все товары спрос опережал предложение и предприятия вынуждены были постоянно наращивать объемы производства. Данный подход не всегда обеспечивал учет реальных потребностей населения, однако благодаря массовости производства он позволял изготавливать довольно дешевые товары. Распад СССР привел к тому, что каждая из бывших союзных республик стала стремиться удовлетворять потребности своего государства в продукции, и прежде всего в товарах широкого потребления, за счет местного производства. В результате была нарушена массовость изготовления отдельных изделий, что явилось одной из основных причин существенного повышения оптовых и розничных цен.

#### ***Концепция совершенствования товара***

Если в концепции совершенствования производства основное увеличение объемов производства продукции, в концепции совершенствования товара первостепенное значение имеет качество. Предприниматель, использующий концепцию совершенствования товара,

считает, что покупатели будут приобретать товары, имеющие более высокое качество, а поэтому все свое внимание он должен уделять совершенствованию качества продукции. Такая концепция стала одной из основных в предпринимательской деятельности многих предприятий Беларуси. Можно привести много примеров предприятий, высшее руководство которых считает, что если им удастся создать высококачественные товары, составляющие конкуренцию аналогичным товарам ведущих мировых фирм, то тогда все проблемы продажи товаров будут решены и они смогут обеспечить вполне эффективную предпринимательскую деятельность. К сожалению, такая точка зрения не всегда является оправданной.

#### *Концепция социально-этичного маркетинга*

Наиболее высокий уровень как по сравнению с только что описанными тремя концепциями, так и с ранее рассмотренной концепцией маркетинга имеет концепция социально-этичного маркетинга. Предприниматель, использующий эту концепцию, 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 потребителей, так и свои интересы и интересы общества в целом.

Фирма, реализующая концепцию социально-этичного маркетинга, организует службу по связям с общественностью, деятельность которой направлена на формирование благоприятного отношения целевых аудиторий к фирме и к изготавливаемым ею товарам.

### *Тема 2.3*

## **РЫНКИ СБЫТА И МЕТОДЫ ИХ ИЗУЧЕНИЯ**

### *Рынок физической культуры и спорта как объект маркетингового исследования*

Становление и развитие рынка обусловлено общественным разделением труда и предоставлением свободы действий производителям и потребителям (покупателям) в процессе осуществляемых ими обменов.

В зависимости от того, какие потребности определили спрос на соответствующий товар, могут быть выделены пять основных видов рынка:

- потребительский рынок;
- рынок производителей;
- посреднический рынок;
- рынок государственных учреждений;
- международный рынок.

Потребительский рынок (или рынок товаров народного потребления) определяют отдельные лица, которые приобретают товары и услуги для личного потребления.

Рынок производителей (рынок товаров 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 определенной 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, промежуточных продавцов и государственные учреждения.

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

- мировой рынок – рынок, включающий страны всего мира;
- региональный рынок – рынок, охватывающий всю территорию данного государства;
- местный рынок – рынок, включающий один или несколько районов страны.

Одной из основных задач исследования выбранного рынка является определение его емкости.

**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.

**Рыночный потенциал.** Наряду с емкостью рынка часто рассматривают так называемый *рыночный потенциал*, а также позиции отдельных фирм на рынке.

**Рынок продавца и рынок покупателя.** Важной характеристикой рынка является соотношение предложения и спроса на данный товар. С учетом последнего фактора говорят о «рынке продавца» и «рынке покупателя».

**Рынок продавца.** На рынке продавца свои условия диктует продавец. Это возможно тогда, когда существующий спрос превышает имеющееся предложение. При таких условиях продавцу нет смысла тратить средства на

реализацию маркетинга. Его продукцию все равно купят, а, реализуя маркетинг, он понесет дополнительные затраты.

**Рынок покупателя.** На рынке покупателя свои условия диктует покупатель. Такое положение заставляет продавца прилагать дополнительные усилия для реализации своего товара, что является одним из стимулирующих факторов использования маркетинга. Более того, только в таких условиях и имеет смысл говорить о реализации концепции.

### *Сущность и роль сегментации рынка*

Любой рынок, с точки зрения маркетинга, 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 отдельный человек будет неодинаково реагировать на предлагаемые ему товары и услуги. Поэтому 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. Одним из путей, который позволяет снизить уровень риска, является применение метода расчленения рынка на локальные элементы сегменты рынка. Этот подход и составляет основу сегментирования рынка. При этом сегмент рассматривается как совокупность, группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же предлагаемый продукт и на комплекс маркетинга и имеющих устойчивый спрос на определенный товар.

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. Особо следует отметить, что:

1. Сегментирование рынка применяется исключительно к потребителям (покупателям) определенного вида товара или услуги.

2. Сегментирование не следует путать с делением рынков. Отличие очевидно: рынок характеризуется особым видом товара (рынок тракторов, телевизоров или стиральных машин). Сегмент же предъявляет требования к каким-то особым типам, модификациям товара внутри данного вида, поскольку появляются потребители огородных тракторов, малогабаритных телевизоров или дорогих автоматических стиральных машин.

3. Многомерность, или использование целого ряда различных характеристик для сегментирования, конечно, не является обязательной. Нередко весь сегмент может базироваться на одном признаке, например, уровне дохода на семью или на религиозной принадлежности потребителя.

4. Конечно, сегментирование атрибут рынков изобилия (рынков покупателя), поскольку именно борьба фирм за деньги покупателя заставляет их все глубже и глубже проникать в особые потребности тех, кто платит деньги.

Для экономики в условиях дефицита (рынок продавца), естественно, характерны «усредненные товары», и сегментирование здесь почти не используется.

Изучение вопроса, нужен ваш товар на рынке или нет, надо начинать с понимания сущности процесса, то есть с того, нужен ли этот товар отдельному потребителю? Этот вид исследований устанавливает привычки, вкусы и реакции людей, проживающих в пределах данного рынка. Он помогает ответить на вопросы, касающиеся поведения этих людей как покупателей. Изучение потребителя помогает руководителю, отвечающему за продвижение продукции на рынок, установить:

- Кто те люди, которые составляют его рынок?
- Что они хотят покупать?
- В чем нуждаются и чем пользуются?
- Где они покупают нужные им продукты?
- В каком количестве они приобретают продукты?
- Когда они покупают?
- Как часто они покупают?
- Как они используют продукты, которые покупают?

К наиболее распространенным критериям сегментирования можно отнести следующие:

1. *Количественные параметры сегмента.*
2. *Доступность сегмента для предприятия*, то есть возможности предприятия получить каналы распределения и сбыта продукции, условия хранения и транспортировки изделий потребителям на данном сегменте рынка.
3. *Существенность сегмента*, то есть определение того, насколько реально ту или иную группу потребителей можно рассматривать как сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам
4. *Прибыльность.* На базе данного критерия определяется, насколько рентабельной будет для предприятия работа на выделенный сегмент рынка.
5. *Совместимость сегмента с рынком основных конкурентов.* Используя этот критерий, руководство предприятия должно получить ответы на вопросы: в какой степени основные конкуренты готовы поступиться выбранным сегментом рынка, насколько продвижение изделий данного предприятия здесь затрагивает их интересы?

6. *Эффективность работы на выбранный сегмент рынка.* Под этим критерием понимается прежде всего проверка наличия у предприятия должного опыта работы на выбранном сегменте рынка, проверка того, насколько инженерный, производственный и сбытовой персонал готовы эффективно продвигать изделия на этом сегменте, насколько они подготовлены для конкурентной борьбы.

7. *Защищенность выбранного сегмента от конкуренции.* В соответствии с этим критерием руководство предприятия должно оценить свои возможности выстоять в конкурентной борьбе с возможными конкурентами на выбранном сегменте рынка.

Существуют различные способы сегментации рынка.

Они представляют собой наборы характеристик, по которым покупатели характеризуются общностью отношений к тому или иному товару. Рассматриваются, например, сегментация по социально-экономическим переменным, сегментация по признаку культуры, сегментация по географическим факторам, сегментация по степени адаптации потребителем к новому товару, сегментация по каналам получения продуктов, сегментация по первичности покупки, сегментация по степени использования товара.

Любой рынок с точки зрения маркетинга состоит из покупателей, которые отличаются друг от друга по своим вкусам, желаниям и потребностям. Очевидно, что разные потребители желают приобрести разные товары. Для того чтобы удовлетворить различные потребности, организации-производители и организации-продавцы стремятся выявить группы потребителей, которые скорее всего положительно отреагируют на предлагаемые продукты, и ориентируют свою маркетинговую деятельность прежде всего на эти группы потребителей.

**Сегментация рынка** представляет собой разделение рынка по самым разным характеристикам на четко выраженные группы покупателей (сегменты), каждая из которых имеет сходные предпочтения и одинаково реагирует на предложенный товар или на виды маркетинговой деятельности (рекламу, ценовую политику и пр.).

Сегментация имеет огромное значение для товаропроизводителя, так как позволяет:

- повысить конкурентоспособность товара и его производителя, эффективность хозяйственной деятельности;
- лучше удовлетворять нужды и потребности людей путем большего соответствия товаров желаниям и предпочтениям потребителя;
- более четко и направленно осуществлять маркетинговую политику.

Работа по сегментации рынка должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде, во вкусах, желаниях и предпочтениях потребителя, в научно-технической среде.



Сегментация рынка проходит с учетом определенных критериев и признаков.

*Критерий* – это показатель того, насколько верно предприятие выбрало тот или иной рынок для деятельности.

*Признак* – это способ выделения данного сегмента на рынке.

### ***Признаки сегментации***

Каким образом и по каким признакам целесообразно выбирать сегмент для предприятия? Признаки сегментации, которые используются для рынка товаров широкого потребления.

- **Географические признаки** – климат, часть света, страна, район, город, село, плотность населения. Географическая сегментация является наиболее простой. Она использовалась раньше других признаков, так как было необходимо определение пространственных границ деятельности предприятия. Ее применение необходимо, когда на рынке существуют климатические различия между регионами.

- **Демографические** (численность населения, уровень рождаемости, пол и возраст, состав семьи, национальность и т.д.). Демографические признаки относятся к наиболее часто применяемым. Это обусловлено доступностью характеристик, их устойчивостью во времени, а также наличием между ними и спросом очень тесной взаимосвязи.

- **Социально-экономические** (доходы, уровень потребления, род занятий, образование и т.д.). Эти признаки позволяют выделить группы потребителей на основе общности доходов, социальной и профессиональной принадлежности, уровня образования.

- **Психографические признаки** (образ жизни, тип личности, черты характера и т.п.).

Данные признаки базируются на целом комплексе характеристик покупателя, представляющих, по сути, модель жизни индивида, которая выражается в увлечениях, поступках, мнениях, отношениях с другими людьми и т.п.

Например, разрабатывая рыночную стратегию и тактику реализации модели автомобиля «Мустанг», компания «Форд моторс» (США) в качестве основного признака сегментации избрала возраст покупателей. Модель предназначалась для молодежи, желающей приобрести недорогой спортивный автомобиль. Однако, выпустив машину на рынок, администрация фирмы, к своему удивлению, обнаружила, что модель пользуется спросом у покупателей всех возрастов.

Вывод: в качестве основного признака сегментации рынка следовало выбрать не молодежь, а «психологически молодых» людей, т. е. необходимо учитывать при сегментации психологические факторы.

- **Поведенческие признаки** (мотивы совершения покупки, искомые выгоды, тип покупателя, степень готовности покупателя к восприятию товара и др.).

Данные признаки характеризуют поведение покупателя более точно, чем, например, демографические или географические характеризуют реакцию покупателей на тот или иной товар. Так, по мотивам совершения покупки выделяют группы потребителей с ориентацией на низкую цену, на длительный срок службы изделия, высокое качество, приверженность к определенной марке товара.

Осуществляется сегментация не только рынка товаров народного потребления, но также и рынка товаров производственного назначения. В качестве основы для сегментации используется большая часть тех же показателей, что и при сегментации рынка товаров народного потребления. Однако первостепенное значение для этого рынка имеют экономические и технологические критерии, к которым относятся:

- *отрасли* (промышленность, сельское хозяйство, торговля, наука и пр.);
- *формы собственности* (частная, государственная, коллективная и пр.);
- *сфера деятельности* (основное производство, научные исследования и пр.);
- *размер предприятия* (малое, среднее, крупное);
- *географическое положение* (Крайний Север, Поволжье и т.п.).

Важными признаками сегментации на рынке товаров производственного назначения являются: периодичность заказов на товары, сроки поставки, условия оплаты, методы расчетов.

Однако типовых подходов к сегментации рынка в природе не существует. Каждое предприятие в зависимости от задач и направлений деятельности, особенностей товаров и других факторов может разрабатывать и использовать свои собственные признаки сегментации. Успешно проведенная сегментация рынка позволяет получить хорошие коммерческие результаты.

### ***Выбор целевого рынка***

После проведения сегментации рынка предприятие должно оценить привлекательность и выбрать один или несколько сегментов для освоения. При оценке сегментов рынка необходимо учитывать общую привлекательность сегмента, а также цели и ресурсы осваивающего его предприятия. Проблема выбора всегда сложна. Чтобы не оказаться в положении буриданова осла, который умер от голода, находясь между двумя охапками сена, так и не решив, с которой начать, следует определить степень привлекательности потенциального рынка: его размер, темпы роста, доступность и существенность, прибыльность, степень риска.

Далее предприятие должно решить, какие из проанализированных рыночных сегментов оно должно выбрать в качестве целевых рынков. Возможны пять вариантов действий:

- 1) сосредоточить усилия на одном сегменте;
- 2) удовлетворять какую-то одну потребность всех групп потребителей;
- 3) удовлетворять все потребности одной группы потребителей;
- 4) выборочная специализация на различных сегментах;
- 5) обслуживание всего рынка.

Предприятие, сделав выбор, старается сосредоточиться, как правило, на одном сегменте. Не важно, если на нем будет конкурент. Все находятся в одинаковых условиях. Выбор целевого рынка не означает, что остальные сегменты оставлены без внимания. Предприятие постепенно, продуманно, в определенной очередности осваивает новые сегменты, стремясь завоевать на рынке господствующее положение, используя при этом следующие стратегии:

- недифференцированный маркетинг;
- дифференцированный маркетинг;
- концентрированный маркетинг.

**1. Недифференцированный или массовый маркетинг.** Этот вид маркетинга используется, когда предприятие пренебрегает различиями сегментов и выходит на рынок с единственным товаром в расчете на выгодного покупателя, при этом больше внимания уделяется общности покупателей. Товар должен удовлетворять как можно большее количество покупателей, поэтому здесь используется массовый маркетинг, так как рынок однороден и насыщен.

**2. Дифференцированный маркетинг.** Он используется для товаров, имеющих много конструктивных отличий. При такой стратегии маркетинга выделяется и обслуживается как можно большее количество сегментов рынка.

**3. Личностный маркетинг.** Он предполагает направленную работу только на одном сегменте рынка с одной группой потребителей. Благодаря данному подходу производитель обеспечивает себе сильную рыночную позицию на обслуживаемом сегменте, что особенно привлекательно для молодых предприятий.

При выборе стратегии охвата рынка следует учитывать множество факторов. Какая именно из стратегий окажется наилучшей, зависит от ресурсов предприятия. Когда *ресурсов* предприятия ограничены, концентрированный маркетинг оправдан больше всего. Недифференцированный маркетинг более пригоден для стандартизированных товаров. Товары, которые варьируются по своему дизайну (например, фотокамеры, автомобили), требуют применения дифференцированного маркетинга. Также следует учитывать этап жизненного цикла товара. Например, при выводе на рынок нового товара более разумным

является использование недифференцированного или концентрированного маркетинга. Еще одним фактором является изменчивость рынка. Очень важным является учет стратегий рыночной конкуренции. Например, если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, то предприятию применение дифференцированного и концентрированного маркетинга может дать определенные преимущества.

#### *Тема 2.4*

### **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОДУКТА В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

**Услуга** представляет собой специфический продукт труда, который не приобретает вещной формы, а потребительная стоимость которого, заключается в полезном эффекте живого труда.

Любые товары, в том числе и физкультурно-спортивного назначения, могут существовать (и существуют), в зависимости от степени проработки и реализации, на трех уровнях:

- «товар по замыслу»;
- «товар в реальном исполнении»;
- «товар с подкреплением».

**«Товар по замыслу»** описывает, какую потребность, нужду или желание потенциального покупателя он будет удовлетворять. При этом необходимо помнить, что одну и ту же потребность можно удовлетворить несколькими способами. Например, потребность в развитии силы можно удовлетворить с помощью гантелей, штанги, тренажера «Геркулес», медикаментозными средствами и т. д. Товар по замыслу характеризует не только саму потребность, но и то, каким образом она будет удовлетворена. Другими словами, это мысли о том, каким должен быть товар.

**«Товар в реальном исполнении».** Это есть уже готовый продукт, который характеризуется функциональными особенностями, надежностью, эстетическим оформлением, упаковкой, эргонометрическими свойствами и т.д. Он-то и подлежит реализации через торговую сеть. Но проданный товар необходимо доставить покупателю, дать, если есть необходимость, кредит или предоставить рассрочку, произвести монтаж и пробный запуск, организовать службу сервисного обслуживания и т. д. Если все это есть, то покупатель обеспечивается «поддержкой» купленного товара, освобождается от дополнительных хлопот по его эксплуатации. В таком случае говорят, что на рынке выставлен **«товар с подкреплением»**. Покупатель такого товара получает дополнительные преимущества при его покупке или эксплуатации.

### ***Общая характеристика услуг***

Как уже отмечалось, в сфере физической культуры и спорта производство различных услуг занимает весьма существенное место. Вообще, по оценкам специалистов, рынок услуг весьма обширен и заметно влияет на формирование бюджета государства. Известно, что некоторые страны строят свою экономику исключительно на основе предоставления услуг. Так, например, Швейцария завоевала признание в мировом сообществе исключительно предоставлением банковских и финансовых услуг; Испания – предоставлением туристических услуг и т.д.

В сферу услуг включают транспорт, связь, торговлю, материально-техническое снабжение, бытовое обслуживание, коммунальное хозяйство, финансы, науку, образование, здравоохранение, культуру и искусство, туризм, физическую культуру и спорт.

Как отмечает известный маркетолог Ф. Котлер, **услуги** – это объекты продаж в виде действий, выгод или удовлетворений. Соответственно, услуги в сфере физической культуры и спорта – это производство и предоставление таких мероприятий, выгод, удовлетворений, которые так или иначе связаны с физкультурно-спортивной деятельностью или ее обеспечением.

Рынок физкультурно-спортивных услуг совершенно не похож на другие рынки. Это связано с огромным социально-политическим, экономическим, воспитательным потенциалом спорта не только в рамках отдельного предприятия, региона или страны, но и в мировом масштабе. С другой стороны, физкультурно-спортивные, как и любые другие услуги, обладают целым рядом характерных и специфических особенностей, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ введения на рынок и реализации данных услуг.

**Неосвязаемость услуг.** Их невозможно увидеть, потрогать, попробовать, сравнить до момента приобретения и потребления. Более того, услуга вообще не существует до тех пор, пока ее не предоставили и не потребили. Например, невозможно «потрогать» физкультурно-оздоровительную услугу, хотя за нее и заплачены деньги. Это вызовет ряд затруднений как у продавца, так и покупателя услуг. Покупатель вынужден верить продавцу, т.е. доверять его честности, надежности и деловой репутации. Поэтому, прежде чем пойти, например, к стоматологу или массажисту, мы, как правило, подробно расспрашиваем своих знакомых и друзей о качестве услуг, предлагаемых ими. Но и самому продавцу не легче. Ему сложно показать клиентам свой «товар», сложно объяснить, за что они платят деньги – можно лишь описать свои преимущества, чтобы покупатель понял, какую выгоду он будет иметь.

**Невозможность оценки и сравнения** нескольких однотипных услуг до тех пор, пока ими не воспользуешься. Действительно, мы можем до покупки, например, кроссовок оценить их по каким-то параметрам еще до

того, как заплатим за них деньги. Оценить и сравнить же качество обучения на различных кафедрах БГУФК (образовательная услуга) невозможно, пока студент не пройдет обучение на этих кафедрах.

**Высокая степень неопределенности** ряда услуг, требующих специальных знаний, которыми, как правило, потребитель не обладает. Например, тренер планирует и реализует тренировочный процесс, и для того, чтобы спортсмен мог «охватить» его в целом, оценить качество тренировки, он должен обладать знаниями не только в области теории и методики спортивной тренировки, но и физиологии, биохимии, биомеханики и т.д. Потребитель привыкает работать с одним и тем же продавцом услуг (тренером, юристом, врачом, турфирмой и т.д.) и не представляет, какого же качества предоставляют услуги другие продавцы, другие производители.

**Неразрывность, неотделимость услуги от своего источника, от процесса производства и потребления.** Товар отделяется от своего источника и производственного процесса в момент «выхода» с завода, или из организации и существует независимо, сам по себе. Услуга же появляется лишь тогда, когда есть заказ, клиент, продавец и общение между ними в процессе производства и потребления услуги. Например, если в аудитории есть студент, но нет преподавателя, то невозможно произвести образовательную услугу. Если есть преподаватель, но нет студента, то ее также невозможно потребить. И лишь при общении преподавателя и студента происходит одновременное производство и потребление образовательной услуги. Процесс производства и потребления неотделимы друг от друга.

**Изменчивость, непостоянство качества услуги** проявляется в том, что оно (качество) зависит от того, «Кто, где, когда, как» предоставляет, производит и потребляет эту услугу. То есть качество услуг колеблется в широких пределах в зависимости от производителей, времени, места их предоставления. Гостиницы, рестораны, больницы предоставляют одинаковые (для своего класса) услуги, но качество обслуживания, питания или лечения существенно отличается друг от друга. На изменчивость качества предоставляемых услуг влияют две группы факторов:

1) факторы, связанные с подбором, обучением и работой персонала поставщика услуг;

2) факторы, связанные с покупателем, его индивидуальными особенностями, уровнем притязаний, платежеспособностью и т.д. Этим и объясняется высокая степень индивидуализации услуг в соответствии с требованиями покупателя.

Для уменьшения степени (уровня) изменчивости качества предоставляемых услуг, вводятся так называемые «стандарты обслуживания».

**Стандарты обслуживания** – это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания потребителей, которые должны обеспечить и гарантировать установленный уровень качества всех производимых действий и операций. Стандарт обслуживания очень вариабелен и определяет стоимость предоставляемой услуги. Например, гостиничные услуги бывают разного качества и определяются категорией гостиницы (количеством «звезд»).

**Невозможность хранения услуг.** Покупая Товары или продукты, покупатель имеет возможность отсрочить их использование или эксплуатацию на срок, оговоренный производителем, т.е. Имеет возможность хранить (сохранять) купленный товар. Другое дело с купленными услугами – они не могут быть сохранены для дальнейшего использования или дальнейшей продажи. Если, например, на оздоровительные услуги или спортсменов высокого класса спрос превышает предложение, то для его удовлетворения названные услуги не «получишь со склада». В этом случае надо как можно скорее применять концепцию управления маркетингом «совершенствования производства».

**Услуги:**

- обеспечение занятий по отдельным видам спорта;
- оздоровительные услуги для различных групп населения;
- зрелищные услуги по проведению соревнований различного уровня;
- услуги по прокату спортивного инвентаря, оборудования, экипировки;
- услуг по научно-методическому обеспечению учебно-тренировочного процесса;
- услуги по медико-биологическому и психологическому обеспечению команд и клубов различного уровня;
- услуги по ремонту спортивного инвентаря и оборудования;
- услуги по страхованию спортсменов;
- коммерческие услуги типа лотерей, тотализаторов, рекламной деятельности;
- консультационные услуги;
- посреднические услуги по поставке и продаже спортсменов, тренеров, специалистов;
- услуги по подготовке, переподготовке и повышению квалификации специалистов различного уровня и профиля;

Можно утверждать, что физическая культура и спорт являются сферой производства товаров и услуг, обладающих определенными потребительскими свойствами, на которые есть спрос (или его необходимо формировать) и которые надо реализовывать (внедрять, продавать) с максимальной эффективностью.

Каждый товар производится и живет на рынке определенное время, т.е. имеет свой *жизненный цикл*. В зависимости от уровня спроса на

продукцию, ее качества, особенностей рынка жизненный цикл конкретного вида продукции может колебаться по протяженности во времени. Он может длиться от нескольких дней до нескольких десятков лет. Концепция жизненного цикла товара была предложена Теодором Левитом в 1965 г.

**Жизненный цикл товара** – время с момента первоначального появления товара на рынке до прекращения его реализации на данном рынке. Весь цикл пребывания товара на рынке можно разделить на несколько достаточно четко выраженных стадий, или этапов:

- 1) исследование и разработка;
- 2) внедрение;
- 3) рост;
- 4) насыщение (зрелость);
- 5) спад.

С учетом движения товара по стадиям жизненного цикла меняются объем прибыли, затраты предприятия на производство и маркетинг, цена товара, конкуренция, поведение покупателей.

Рассмотрим более подробно этапы жизненного цикла товара (ЖЦТ).

*Первый этап – исследование и разработка.* Прежде чем вывести товар на рынок, исследователи проверяют свои идеи, замыслы, разработки опытным путем. Роль маркетинга здесь состоит в изучении потенциальных потребностей в данном продукте и нуждается ли потребитель в нем, на какой рынок можно рассчитывать при реализации замысла. Задача маркетинга заключается также еще в том, чтобы разъяснить потенциальным покупателям и потребителям, какую пользу может принести им новая идея, воплощенная в создаваемом товаре. Для предприятия только затраты и возможные (!) будущие доходы.

*Второй этап – внедрение.* На этом этапе товар выводится на рынок. Это решающий момент в жизни товара, так как необходимо создать рынок для нового товара. Объем продажи небольшой, темп роста продаж здесь зависит от новизны продукции и от того, насколько в ней заинтересованы покупатели и потребители. На данном этапе предприятие несет очень большие затраты. Новая технология требует доработки, не обучен должным образом персонал и т.п. Велики маркетинговые затраты, особенно на рекламу. Обычно модификация продукта увеличивает продажи быстрее в отличие от крупного нововведения, которому бывает трудно пробить себе дорогу. На этом этапе только одна-две идеи, реализуясь в товаре, выходят на рынок, и конкуренция практически отсутствует.

*Третий этап – этап роста.* Если товар выживает на втором этапе, он продолжает развиваться. Объем продаж продолжает нарастать под воздействием уже купивших товар, которые, по существу, сами становятся рекламой. На рынке появляются конкуренты, привлеченные открывающейся возможностью, начинают предлагаться модифицированные варианты базовой модели. Предприятие начинает получать прибыль, так как в процессе



отработки технологии высокое качество товара стало устойчивым и спрос на рынке растет.

*Четвертый этап – этап насыщения (зрелость).* На этом этапе товар имеет свой рынок. Темпы роста продаж товара замедляются. Прибыльность торговли, однако, продолжает увеличиваться из-за уменьшения расходов на производство (полное освоение технологии и снижение брака). На повышение объема продажи влияют рост рекламы, улучшение качества, улучшение сервиса.

Спрос стал массовым, люди покупают товар повторно и многократно.

Но, вместе с тем, становится острее конкуренция. Конкуренты прибегают к продаже по сниженным ценам или появляются оригинальные разработки товаров-аналогов.

Предприятию непросто защищать свое изделие. Лучшая оборона – это нападение. И руководителю нужно постоянно искать способы модификации рынка, товара и комплекса маркетинга.

*Пятый этап – этап спада.* На этом этапе товар, который не претерпел никаких изменений, надоедает потребителям, или же потребность, которую он был призван удовлетворить, исчезает. Причиной сокращения объема продаж может стать техническое устаревание товара. Например, появление транзисторов обусловило «смерть» ламповых приемников. На этапе спада сокращается сбыт, практически исчезает прибыль и многие предприятия уходят с рынка, поскольку сокращается число потребителей.

Оставшиеся предприятия могут сократить товарный ассортимент, отказаться от мелких сегментов рынка и наименее эффективных торговых каналов, сократить инвестиции и снизить цены.

Так или иначе наступит время, когда нужно будет принять решение: либо продолжать выпуск устаревающего товара, пытаясь «оживить» его, либо просто прекратить его производство.

Таким образом, маркетинговую деятельность предприятия следует основывать на особенностях поведения товара на отдельных фазах жизненного цикла, учитывая такие важные характеристики как объем продаж, конкуренция, прибыль и др.

Знание концепции жизненного цикла позволяет предприятию экономить свои ресурсы, повышать эффективность своей деятельности. Отражение в планах предприятия носит обязательный характер в силу ряда причин:

1. ЖЦТ становится короче, чем раньше.
2. Новые товары требуют дополнительных финансовых средств.
3. Планирование ЖКТ позволяет маркетологу прогнозировать изменения во вкусах потребителей, конкуренции и анализировать ассортимент, необходимый в будущем, оптимизировать сочетание новых и зрелых товаров.
4. Объем продаж уменьшается после известного периода, только надо знать, когда, чтобы вовремя заменить товар на другой.

5. Инвестирование производства и научные разработки товара, находящегося на стадии спада, практически всегда убыточно. Довольно часто случается, что после увеличения инвестиций устанавливается, что объем потребностей в товаре снизился до минимума, а цена, по которой продается этот товар, больше не обеспечивает возмещения затрат. В зависимости от жизненного цикла товара и ситуации на рынке осуществляется та или иная деятельность предприятия.

**Разработка и внедрение на рынок нового продукта.** Выявление потребностей, тщательный анализ их структуры, изменений – ключевой пункт коммерческого поведения предприятия. Желания, вкусы, предпочтения человека переменчивы. Причин много – это экономические, социальные, психологические, национальные, природные. Задача маркетинга состоит в том, чтобы создавать такие новые товары, которые удовлетворяют новые потребности и дают возможность выиграть в условиях конкуренции.

**Понимание нового товара.** Что такое новый товар с точки зрения маркетинга?

1. **Товар**, который не имеет аналогов на рынке и является итогом принципиально новых открытий и изобретений, являющихся следствиями качественных изменений в науке. Таких товаров очень мало. Например: ЭВМ, аппарат факсимильной связи (факс).

2. **Товар**, который имеет существенное качественное усовершенствование по отношению к товарам-аналогам, имеющимся на рынке. Например: лазерные диски вместо грампластинок, электронные часы вместо кварцевых.

3. **Товар**, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально не изменились. Например: фотоаппараты с автоматической выдержкой, магнитофоны на батарейках.

4. **Товар** рыночной новизны, т.е. новый только для данного рынка. Например: несколько лет назад для России новым товаром стали жевательная резинка, шоколадные батончики «Сникерс», «Баунти» и т.п.

5. **Старый товар**, успешно нашедший себе новую сферу. Например, свечи как источник освещения успешно используются. Для украшения интерьера квартиры.

Создание и вывод на рынок новых товаров очень сложный процесс. Не все идеи новых товаров реализуются. По оценкам специалистов, из 80–100 идей новых товаров в жизнь воплощается всего лишь одна–две. Выйдя на рынок, многие товары-новички терпят поражение.

Производители находятся в двояком положении: с одной стороны, без новизны не обойтись, а с другой стороны каждый новый товар новый коммерческий риск без страховки от провала. Для выхода из данной ситуации разрабатываются определенные приемы рыночной стратегии

предприятия, позволяющие сохранять позиции в прежнем товарном ассортименте и обновлять его.

### ***Основные этапы разработки товара-новинки***

К необходимости создавать новые товары производителей толкают следующие обстоятельства: научно-технический прогресс;

- изменение потребностей людей;
- насыщение рынка товарами;
- угроза проигрыша в конкурентной борьбе;
- стремление увеличить сбыт товара;
- расширить свой рынок;
- уменьшить зависимость от реализации только одного товара;
- создать образ предприятия-«новатора».

Как же происходит появление нового товара?

1. Разработка нового товара начинается с поиска идей для новинки. Поиски эти должны вестись систематически. Существует множество источников идей для создания новинок:

- потребители;
- ученые;
- представители торговли, системы сбыта;
- идеи конкурентов;
- публикации профессиональных изданий;
- информация с ярмарок, выставок и т.д.

2. Следующий этап – отбор идей. Все собранные идеи анализируются, сводятся до минимального количества и отбираются самые продуктивные.

3. Отобранные идеи превращаются в замысел товара – проработанный вариант идеи до конкретного представления у потребителей как о реально существующем товаре. С помощью опросов потребностей сравнивается привлекательность ряда замыслов и выбирается лучший из них.

## ***Тема 2.5***

### **КОНКУРЕНЦИЯ КАК ФАКТОР МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ**

#### ***Конкуренция, сущность и виды***

**Конкуренция** – это жесткое 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, препятствует застою в

экономике, с другой – неотъемлемыми спутниками конкуренции являются конфликтность, нестабильность, банкротство, увольнение работников.

Конкурентная борьба на рынке ведется двумя основными методами:

1. Ценовая конкуренция.
2. Неценовая конкуренция.

В первом случае борьба с конкурентами ведется посредством снижения цены на свой товар. Ценовая конкуренция применяется на рынках с приоритетом продавца (превышения спроса над предложением и более интенсивной конкуренции покупателей), в условиях с преобладанием чистой конкуренции (когда существует множество производителей одинаковой продукции), в условиях относительно медленного изменения спроса, недостаточной мобильности капиталов. Ценовой метод конкурентной борьбы малоэффективен, так как конкуренты 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 (например, японцы при проникновении на новые рынки практикуют снижение цен на 10%). Однако снижение цен предполагает точный и основательный анализ будущих прибылей и уровня рентабельности (необходимо точно просчитать, приведет ли понижение цены к росту доходов).

В современных условиях развитого рынка предпочтение отдается методу неценовой конкуренции – выделению своего товара из ряда товаров-конкурентов, приданию ему уникальных для покупателя свойств, повышению уровня технического обслуживания, развитию прогрессивных форм сбыта, совершенствованию структуры и функциональных сторон 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. Поэтому неценовую конкуренцию называют еще эффективной конкуренцией. Неценовой метод конкуренции требует больших усилий и финансовых затрат по сравнению с ценовой, но он с лихвой окупается в случае успеха. 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) копирование 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. Мер. Т. Питерс и Б. Уотермен сформулировали общие принципы, которые дают конкурентные преимущества производителям:

1. Нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела.

2. Близость предприятия к клиенту.

3. Создание автономии и творческой атмосферы на предприятии.

4. Рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать.

5. Демонстрация важности общих для предприятия ценностей.

6. Умение твердо стоять на своем.

7. Простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала.

8. Умение быть одновременно мягким и жестким. Держать под жестким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчиненным менее важные.

Конкуренция играет значительную роль в экономике. В первую очередь она выявляет общественную и экономическую стоимость товаров. Конкуренция выравнивает индивидуальные стоимости, отражает различия в производительности труда путем дифференциации размеров прибыли. Конкуренция способствует привлечению капиталов в наиболее необходимые отрасли производства. Она очищает рынок от слабых производителей. Именно она диктует рынку: сколько и каких товаров надо производить.

**Конкуренция** — это самый дешевый и эффективный метод экономического контроля, он стоит обществу минимальных затрат. Такой контроль является своеобразной силой, которая толкает производителя на сокращение издержек производства и цен, на увеличение объема сбыта, на борьбу за заказы и потребителя, на улучшение качества.

### ***Виды конкуренции***

Конкуренты способны очень сильно влиять на деятельность предприятия, поэтому на уровне предприятия в сфере маркетинга конкуренцию подразделяют на следующие виды.

*Функциональная* — когда одну потребность можно удовлетворить. Например, легковой автомобиль и велосипед удовлетворяют единую потребность в передвижении.

*Видовая* — предприятие выпускает товары, предназначенные для одной и той же потребности, но различающиеся важнейшими параметрами. Например, автомобили одного класса с разной мощностью двигателей.

*Предметная* – возникает потому, что производители создают практически одинаковые товары, различающиеся только качеством. Они нередко одинаковы и по качеству.

Анализ деятельности конкурентов – одна из обязанностей специалистов по маркетингу. Формируя базу сведений о конкурирующих товарах и фирмах, предприятие получает возможность понять, почему конкуренты действуют именно так, а не иначе, и выработать собственную стратегию.

1. *Сдержанная реакция*, применяемая при уверенности в своих клиентах, при завершении деятельности на данном рынке и когда существует дефицит.

2. *Избирательная реакция* – выборочная ответная реакция на поведение конкурентов (например, реакция на снижение цен, на безразличие к увеличению активности конкурентов в рекламной деятельности). Подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу на нескольких направлениях или рынках одновременно.

3. *Случайная мало предсказуемая реакция* – ответная реакция, не связанная с экономическим положением и конкретной ситуацией у конкурентов. Как правило, подобная реакция является следствием действия причин личного характера или отсутствия коммерческого опыта. При выборе стратегии и тактики конкурентной борьбы следует исходить из результатов анализа информации о рынке, собственной позиции и конкурентов. При этом необходимы взаимосвязь сделанного выбора с общей стратегией маркетинга предприятия, внесение своих корректив в программы, планы, бюджет предприятия.

Привлечь потребителя можно только предложением товара, который имеет преимущества по сравнению с товарами соперников по удовлетворению нужд потребителя, т. е. конкурентоспособен.

Нельзя забывать, что конкурентоспособность – это прежде всего лишь сравнительная, а значит, относительная оценка свойств товара. Если бы на рынке не было конкурентов, с товарами которых потребитель сравнивает выбираемый товар, то нельзя было бы говорить о его конкурентоспособности.

**Конкурентоспособность товара** – это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара-конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на его удовлетворение.

Комплекс конкурентоспособности товара состоит из 3 групп элементов:

- технических;
- экономических;
- социально-организационных.

*Технические параметры.* По ним можно судить о назначении товара, его принадлежности к определенному виду продукции. Это также характеристики, отражающие технике-конструкторские решения. Сюда относятся стандарты, нормы, правила, законодательные акты. Это и эргономические показатели, которые отражают, насколько товар соответствует свойствам человеческого организма и его психики.

*Экономические параметры* показывают величину затрат на производство товара, его цену, расходы на транспорт, установку, ремонт, эксплуатацию и техническое обслуживание, обучение персонала. Вместе все эти расходы образуют цену потребления.

*Цена потребления,* как правило, выше *цены продажи.* Покупатель делает затраты не только на приобретение товара, но и на его потребление. Например, в общих эксплуатационных расходах за весь срок производственной жизни продажная цена составляет для грузового автомобиля 15%, трактора – 19%, бытового холодильника – 10%.

Наиболее конкурентоспособен не тот товар, за который просят минимальную цену на рынке, а тот, у которого минимальна цена потребления за весь срок его службы у покупателя.

*Социально-организационные* параметры – это учет социальной структуры потребителей, национальных особенностей в организации производства, сбыта, рекламы товара.

### ***Бостонская матрица***

Определение конкурентоспособности товара является исследовательской работой, которая проводится с использованием различных методов анализа.

Наиболее известной является матричная методика оценки конкурентоспособности, которая была разработана в начале 70-х гг. XX в. специалистами Бостонской консультационной группы (BCG). Суть метода состоит в следующем. Матрица построена на использовании двух параметров:

1. Относительная доля рынка предприятия по сравнению с долей главного конкурента.
2. Темпы роста емкости различных рынков (или скорость объема продаж).

Оба параметра оценивались экспертно и имели только две возможные позиции: высокую и низкую. В результате получилась матрица, разделенная на четыре квадранта (рис .4). Используя матрицу, можно определить, какой из товаров может иметь сравнительные конкурентные преимущества и какова динамика его сбыта на различных рынках. В основе матрицы лежит допущение, что чем больше доля вашего товара на рынке, тем ниже издержки производства и выше масса прибыли в результате экономии на

масштабах производства и повышения его эффективности, усиления позиций при заключении договоров.

<b>1</b> Нуждаются в финансировании, способствуют экономическому росту	<b>2</b> Принося денежный доход, самофинансируясь, способствует экономическому росту
<b>3</b> Не принося денежного дохода, не способствуют экономическому росту	<b>4</b> В незначительной степени, способствуют росту, приносят прибыль

Рис. 4. Темпы роста емкости рынка

В рамках матрицы можно выделить четыре группы товаров.

В правом верхнем секторе находятся товары, именуемые «2». Это товары-лидеры (высокая доля рынка) в развивающейся отрасли (высокие темпы роста /объемов продаж). Главная задача предприятия – поддержать и развить эти товары. По мере того, как развитие отрасли замедляется, «2» может стать «4».

В правом нижнем секторе находятся товары, именуемые «4». Эти товары имеют большую долю на стабильном или на медленно развивающемся рынке. Рынок здесь характеризуется наличием значительного числа постоянных потребителей. «4» дают наибольшие доходы, которые предприятие использует не только для поддержания их доли на рынке, но и для поддержки других товаров. В целях сохранения объемов продаж товаров на нужном уровне задача предприятия состоит в том, чтобы использовать поддерживающую рекламу, гибкую ценовую политику, а также опираться на сложившуюся сбытовую сеть, разрабатывать новые модификации товара.

В левом верхнем секторе находятся «1» – это товары, которые имеют невысокую долю по сравнению с товарами основного конкурента на быстро развивающемся рынке. Сравнительные конкурентные преимущества товаров неясны, ведущее положение на рынке занимают конкурирующие товары. Предприятие стоит перед проблемой: или пойти на вложение значительных инвестиций в эти товары, или уйти с рынка. Для получения и поддержания сравнительных конкурентных преимуществ требуются и значительные маркетинговые усилия. В перспективе эти товары могут стать «2» или исчезнуть с рынка.

Наконец, в левом нижнем секторе находятся товары, которые называют «3». Нередко они еще приносят доход, но не обещают стать значительным источником денежных поступлений. Это нежизнеспособные



или угасающие товары. Предприятия по возможности должны избавляться от таких товаров или изучать причины их сохранения (например, найти специализированный рынок).

Бостонская матрица позволяет сделать ряд практически полезных выводов для определения и оценки конкурентных позиций товаров предприятия на рынке.

**Конкурентоспособность предприятия** – это относительная характеристика, которая отражает различия в развитии данного предприятия от развития конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов:

- емкость рынка;
- легкость доступа на рынок;
- вид производимого товара;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- возможность технических новшеств в отрасли.

## *Тема 2.6*

### **ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА СПОРТИВНЫЕ ТОВАРЫ**

Каждый из нас неоднократно убеждался, что цена товара способна как привлечь, так и отворотить клиента. Правильно выбранная ценовая стратегия является одной из гарантий достижения целей маркетинга. Какие же существуют стратегии в ценовой политике? Чтобы ответить на этот вопрос и определить рациональность выбора, необходимо прежде всего выявить, какие цели преследует фирма, входя в данный рынок.

Цель, ради которой осуществляется переход на новую продукцию, заключается в том, что, наряду с выигрышем в прибыли, который возникнет, если возрастане потребительских свойств (реальных или иллюзорных) перекроет увеличение себестоимости продукции, фирма может расширить свой рыночный сегмент, а с началом жизненного цикла нового товара вступить в фазу продолжительного подъема в динамике продаж и суммы реализованной прибыли.

Ценообразование при переходе к новым товарам на практике осуществляется в нескольких формах:

- политика «снятия сливок», выражающаяся в том, что первоначально цена устанавливается на высоком уровне и постепенно

снижается по мере увеличения масштабов производства. Такая политика требует надежной патентной защиты нового товара;

- политика «прорыва», применяемая в тех случаях, когда на новые товары нет широкого спроса, и они легко воспроизводимы. В этом случае цены первоначально устанавливаются на очень низком уровне, что стимулирует спрос, увеличивает прибыль, тормозит развитие конкуренции. Эта политика используется при проникновении на «занятые» рынки;

- политика дифференцированных цен, то есть установление разных цен для различных категорий покупателей, маневрирование ценами с учетом хода продаж и поведением спроса на рынке (например, установление так называемых «престижных цен» для групп покупателей, причисляющих себя к высокодоходной группе).

### ***Установление цен на новый товар***

Стратегический подход фирмы к проблеме ценообразования частично зависит от этапов жизненного цикла товара. Особенно большие требования предъявляет этап выведения на рынок. Можно провести различия между установлением цены на подлинную новинку, защищенную патентом, и установлением цены на товар, имитирующий уже существующие.

Фирма, выпускающая на рынок защищенную патентом новинку при установлении цены на нее, может выбрать либо стратегию «снятия сливок», либо стратегию прочного внедрения на рынок.

*Стратегия «снятия сливок».* Установление самых высоких цен на абсолютно новые товары, когда полностью отсутствуют конкуренты. При этой цене продукцию воспринимают только некоторые сегменты рынка. После замедления начальной волны сбыта, цена снижается, чтобы привлечь следующий эшелон покупателей, которых устраивает новая цена. Таким образом снимаются сливки с различных сегментов рынка. Данная стратегия используется если:

1. Наблюдается высокий уровень текущего спроса со стороны достаточно большого числа покупателей.
2. Издержки мелкосерийного производства невысоки.
3. Высокая начальная цена не будет привлекать новых конкурентов.
4. Высокая цена поддерживает образ высокого качества товара.

*Стратегия прочного внедрения на рынок.* Установление сравнительно низкой цены на новинку для привлечения большего числа покупателей и завоевания большего сегмента рынка. Установлению низкой цены благоприятствуют следующие условия:

- 1) рынок очень чувствителен к ценам и низкая цена способствует его расширению,
- 2) с ростом объемов производства его издержки, а также издержки по распределению товара сокращаются,

3) низкая цена непривлекательна для существующих и потенциальных конкурентов.

**Установление цены на товар, имитирующий уже существующие.** Фирма, планирующая разработать новый товар-имитатор, сталкивается с проблемой его позиционирования. Она должна принять решение о позиционировании новинки по показателям качества и цены. Фирма должна изучить размеры и темпы роста рынка для каждой из 9 позиций и конкретных конкурентов в рамках каждой из них.

**Ценообразование в рамках товарной номенклатуры.** Фирма стремится разработать систему цен, которая обеспечивала бы получение максимальной прибыли по номенклатуре в целом.

**Установление цен по географическому принципу.** Установление фирмой разных цен для потребителей в разных частях страны.

**Установление цен со скидками и зачетами.** В качестве вознаграждения потребителей за определенные действия, такие, как ранняя оплата счетов, закупки большого объема или внесезонные покупки, многие фирмы готовы изменять свои исходные цены.

- Скидки за платеж наличными.
- Скидка за количество закупаемого товара.
- Функциональные скидки.
- Сезонные скидки
- Зачеты

*Установление цен для стимулирования сбыта происходит в различных формах.* Существует несколько методов расчета цен в маркетинге:

**Метод «средние издержки плюс прибыль».** Самый простой способ ценообразования заключается в начислении определенной наценки на себестоимость произведенного товара. Этот способ широко используется как в рыночных, так и в нерыночных секторах экономики.

И все же методика расчета цен на основе наценок остается популярной у предпринимателей и имеет широкое применение по ряду причин. Во-первых, продавцы больше знают об издержках, чем о спросе. Привязывая цену к издержкам, продавец упрощает для себя проблему ценообразования. Ему не приходится слишком часто корректировать цены в зависимости от спроса. Во-вторых, если этим методом ценообразования пользуются все фирмы отрасли, их цены скорее всего будут схожими. Поэтому ценовая конкуренция сводится к минимуму. В-третьих, многие считают методику расчета «средние издержки плюс прибыль» более справедливой по отношению и к покупателям, и к продавцам. При высоком спросе продавцы не наживаются за счет покупателей и вместе с тем имеют возможность получить справедливую норму прибыли на вложенный капитал.

**Метод на основе ощущаемой ценности товара.** Все большее число фирм в мире при расчете цены начинают исходить из ощущаемой ценности своих товаров. Основным фактором ценообразования они считают не издержки продавца, а восприятие товара покупателями, его реакцию на те или иные свойства товара. Для формирования в сознании потребителей представления о ценности товара в комплексах маркетинга используются неценовые способы воздействия. Цена в этом случае призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости товара, как бы закреплять неценовые достижения фирмы. Это наблюдается, например, в том, что в престижных супермаркетах многие идентичные товары в разных местах стоят по-разному (например, в зависимости от уровня сервиса). Фирме на основе комплекса мер обратной связи необходимо выявить, какие ценностные представления имеются в сознании потребителей о товарах конкурентов и как много они готовы заплатить за каждую выгоду, присовокупленную к предложению. Если продавец запросит больше признаваемой покупателем ценностной значимости товара, сбыт фирмы окажется ниже, чем мог бы быть. Многие компании искусственно завышают цены своих товаров, и те плохо идут на рынке. В какой-то мере такой подход оправдан, и реализуемая в этом случае агрессивная ценовая политика с элементами «бесцеремонного ценообразования» может достичь успеха, но только в ограниченном сегменте рынка. Другие фирмы, наоборот, назначают на свой товары слишком низкие цены.

Тогда эти товары прекрасно идут на рынке, но приносят фирме меньше поступлений, чем могли бы при цене, повышенной до уровня их ценностной значимости в представлении покупателей.

**Метод установления цены на основе уровня текущих цен.** Назначая цену с учетом уровня текущих цен, фирма в основном отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Она может назначить цену на уровне, выше или ниже уровня цен своих конкурентов. В олигополистических сферах деятельности все фирмы обычно запрашивают одну и ту же цену. Более мелкие фирмы «следуют за лидером», изменяя цены, когда их меняет рыночный лидер, а не в зависимости от колебания спроса на свой товар или собственных издержек. Некоторые фирмы могут взимать небольшую премиальную наценку или предоставлять не большую скидку, сохраняя эту разницу в цене постоянной.

Такой метод ценообразования довольно популярен. В случаях, когда эластичность спроса с трудом поддается замеру, фирмам кажется, что уровень текущих цен олицетворяет собой коллективную мудрость отрасли, залог получения справедливой нормы прибыли. И, кроме того, они чувствуют, что придерживаться уровня текущих цен – значит сохранять нормальное равновесие в рамках отрасли.

**Метод установление цены на основе закрытых торгов.** Конкурентное ценообразование применяется и в случаях борьбы фирм за подряды в ходе торгов. В подобных ситуациях при назначении своей цены фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от взаимоотношений между этой ценой и показателями собственных издержек или спроса. Фирме хочется завоевать контракт, а для этого нужно запросить цену ниже, чем у других. Однако цена эта не может быть ниже себестоимости, иначе фирма нанесет сама себе финансовый урон.

При установлении окончательной цены фирма должна реализовать цель всех предыдущих методик - сузить диапазон цен, в рамках которого и будет выбрана окончательная цена товара.

**Метод «неокругленных» («ломаных») цен.** Установление «ломаных» цен, т.е. цен ниже определенных круглых сумм (например, 10,95 руб. или 20,77 руб. за ед. товара). Такая стратегия популярна по нескольким причинам: покупателям нравится получать сдачу, им кажется, что фирма очень щепетильна и честна по отношению к ним. Используется и установление «приятных глазу цифр»-использование цифр 2, 3, 6, 8, 9, но не 1, 4, 7.

### **ФОССТИС**

Чтобы купить товар, необходимо иметь сведения о его потребительских свойствах. Однако по отношению к совершенно новым для покупателя изделиям таких знаний нет, и неосведомленный человек не испытывает потребности в данном товаре. Кроме того, на рынке обычно присутствуют несколько товаров, удовлетворяющих одну и ту же потребность, и покупателю приходится выбирать между ними. Товар с неизвестными потребительскими свойствами в такой ситуации не будет куплен, тем более что по отношению к новинкам человек всегда испытывает некоторую настороженность («барьер недоверия»).

Именно в устранении такого барьера и видит одну из важнейших своих задач служба Формирования спроса и стимулирования сбыта - ФОССТИС.

В деятельности ФОССТИС следует различать коммуникационный (информирующий) и коммерческий эффекты. Благодаря коммуникационному воздействию потенциальные и активные покупатели легко припоминают во время опроса название предприятия и выделяют его товар как достаточно высококачественный, если он, конечно, конкурентоспособен. Осведомленность обычно проявляют 60–80% обследуемых, однако предпочитают данный товар другим всего лишь 20–25%. Что же касается намерения или желания немедленно купить данный товар, то его проявляют при опросе только 12–15% обследуемых. Таков обычный коммерческий эффект хорошо поставленной рекламы.

Формирование спроса (ФОС) и заключается в том, чтобы:

а) сообщить потенциальному покупателю о существовании товара;

б) осведомить его о потребностях, которые этим товаром удовлетворяются;

в) представить доказательства относительно качества удовлетворения этих потребностей;

г) максимально понизить барьер недоверия, для чего, в частности, сообщить о гарантиях защиты интересов покупателя, если он будет товаром не удовлетворен.

С помощью мероприятий ФОС-рекламы, выставочной и ярмарочной деятельности и т.д. в сознании потенциального покупателя формируется «образ товара», играющий главную роль в принятии решения о покупке. А так как покупка товара во многих случаях результат коллегиального обсуждения, мероприятия ФОС имеют направленность не только на лиц, имеющих право принимать решение о покупке, но и на тех, кто так или иначе влияет на это решение.

Но что же это такое реклама? Интуитивно каждый, кто занимается торговлей, знает, что это такое, однако очень часто затрудняется дать определение этому понятию.

Вспомним, впрочем, с чего начинается общественное производство: в основе его лежат потребности. Осознав потребность, человек пытается ее удовлетворить, ищет способ удовлетворения. Немало способов ему уже известно из прошлого опыта. Многие до сих пор приводили к успеху. Однако может сложиться ситуация, когда человек понимает: все прежние способы не годятся, нужно искать новый. Иными словами, у него в этот момент возникает еще одна потребность – «в новом, неизвестном, но необходимом знании» о том, как некто, очутившись в подобном положении, нашел из него выход.

Основная задача мероприятий ФОС заключается во введении на рынок «товаров рыночной новизны», обеспечении начальных продаж и завоевании некоторой доли рынка. В случае товаров личного потребления товары рыночной новизны нередко получают, изменяя внешнюю форму, упаковку и тому подобные характеристики изделия в соответствии с требованиями моды и т.д. По отношению же к товарам производственного назначения «косметические» изменения внешности недостаточны для создания «товара рыночной новизны» – требуется произвести серьезные улучшения потребительских свойств и резко уменьшить цену, чтобы сделать товар доступным новым сегментам покупателей.

Мероприятия по стимулированию сбыта (СТИС) обращены к покупателю, который уже на личном опыте ознакомился с потребительскими свойствами товара. Задача СТИС – побуждение к последующим покупкам данного товара, приобретению больших партий, регулярным коммерческим связям с предприятием-продавцом. Деятельность СТИС особенно важна, когда:

а) на рынке имеется много конкурирующих между собой товаров, мало отличающихся по своим потребительским свойствам, так что у покупателей нет особых логических оснований для предпочтения, а СТИС обещает покупателю ощутимую личную выгоду,

б) продажа товара идет через разветвленную розничную сеть.

Обычно различают мероприятия СТИС, направленные на покупателей и на продавцов (посредников, агентов, дилеров).

СТИС *по отношению к покупателям* заключается в предложении ощутимой коммерческой выгоды тем, кто приобретает товар на оговоренных условиях. Эту выгоду дают, например, скидки за объем приобретаемой партии товара, регулярность покупок определенного числа изделий («бонусные» скидки). Используют также кредит в различных его формах (рассрочка, отсутствие первоначального взноса, даже «подарок» некоторой суммы денег при покупке товара), бесплатное распространение образцов товара в расчете на покупку крупной партии, бесплатная передача товара во временное пользование «на пробу», прием подержанного изделия в качестве первого взноса за новую вещь. К числу мероприятий СТИС относят презентации (показы) новых товаров специально для представителей потенциальных покупателей (если речь идет об изделиях производственного назначения), экскурсии на предприятия-изготовители, пресс-конференции по случаю введения на рынок нового товара. И, конечно же, к числу очень мощных акций СТИС принадлежит резкое снижение цены. Обычно в связи с переходом к выпуску новой модели товара, началом очередного сезона и т. д. О нем широко объявляют через средства массовой коммуникации - печать, радио, телевидение.

СТИС *по отношению к посредникам* побуждает этих людей продавать товар с максимальной энергией, расширять круг его покупателей. В частности, посредникам поставляют бесплатно или на льготных условиях специальное оборудование для предпродажного и послепродажного обслуживания, передвижные сервисные пункты и мастерские, предоставляют скидки с продажной цены. Например, одна из систем побуждения активности выглядит следующим образом. При объеме 2 млн долл. агент получает в месяц 2 тыс. долл. Увеличение продажи на 10% поднимает его зарплату в 2,5 раза. Дальнейшие 10% роста сбыта доводят его ежемесячное жалованье до 10 тыс. долл. А если он сумеет продать на 2 млн 600 тыс. долл. (т.е. на 30% больше номинального задания), его оклад составит 16 тыс. долл.

СТИС *по отношению к продавцам* – персоналу магазинов, демонстрационных залов и т.п. – обычно направлен на достижение этими людьми высоких показателей сбыта. Поощрение может заключаться не только в денежном вознаграждении, но и в дополнительных днях отпуска, развлекательных поездках за счет фирмы, ценных подарках.

Итак, мероприятия ФОССТИС необходимы потому, что без них трудно строить успешную коммерческую работу на рынке, если вообще возможно. Не случайно некоторые фирмы тратят на ФОССТИС до 15% своей выручки.

Любая кампания по продвижению товаров и самого предприятия зависит от того, будет ли найдено нечто особенное («изюминка») в товаре или предприятии. Здесь приводятся некоторые примеры подобных «изюминок».

В Малаге (Испания), где, как официально считается, более 300 дней в году светит солнце, хозяева отелей объявили: «В дождливые дни у нас все живут бесплатно».

Владелец американского ресторана в борьбе за популярность своего заведения поместил в газетах объявление: «Женщины, если у Вас плохое настроение, то в любое время звоните в ресторан «Черный бизон» по телефону...» Телефон был подключен к магнитофону, который на все звонки отвечал одними и теми же словами: «Вы самая очаровательная женщина из всех. Тот, кто вам причиняет неприятности, просто не знает, какое вы сокровище...» Успех ресторану был обеспечен.



## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Определение и сущность маркетинга в ФК и С.
2. Теория потребностей по А. Маслоу.
3. Особенности контроля в сфере физической культуры и спорта.
4. Логика маркетинга.
5. Информационное обеспечение менеджмента в ФК и С.
6. Виды и методы конкуренции. Конкуренты.
7. Жизненный цикл физкультурно-спортивного продукта.
8. Назначение контроля в управлении.
9. Планирование и проведение рекламной кампании.
10. Особенности и виды планирования деятельности физкультурно-спортивной организации.
11. Внутренняя среда организации.
12. Виды организации, их компоненты.
13. Общая характеристика физкультурно-спортивной организации.
14. Понятие о стилях и типах руководства.
15. Концепция управления маркетинговой деятельностью.
16. Роль руководителя организации и требования к его личности в менеджменте.
17. Рынок и его особенности, сегментация рынка.
18. Современные проблемы стимулирования сбыта и ценообразования в маркетинге потребительских товаров.
19. Менеджмент и его роль в управлении организации.
20. Факторы рыночной экономики.
21. Маркетинг, ориентированный на спортивный продукт.
22. Этапы разработки управленческого решения.
23. Вертикальная и горизонтальная маркетинговая система распределения.
24. Внешняя среда организации и ее характеристика.
25. Факторы, влияющие на поведение людей как потребителей физкультурно-спортивных товаров и услуг.
26. Маркетинг как современная управленческая технология.
27. Процесс коммуникации и эффективность управления.
28. Связь маркетинга с менеджментом.
29. Принципы и виды маркетинга.
30. Природа каналов распределения товаров.
31. ФОССТИС.
32. Структура и особенности рекламы.
33. Ценовая политика и ее связь с положением на рынке.
34. Характерные черты менеджмента. Признаки и роль менеджера.

35. Сущность современного менеджмента физической культуры и спорта.
36. Направление менеджмента.
37. Особенности функционирования физической культуры и спорта в рыночных условиях.
38. Процесс коммуникации и эффективность управления.
39. Способы разработки прогнозов в спорте.
40. Планирование и его цели в процессе управления.
41. Общие понятия об управлении.
42. Требования к управленческим решениям.
43. Процесс принятия решения.
44. Подходы к принятию решения.
45. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения.
46. Межличностные коммуникации.
47. Выбор методов ценообразования.
48. Характеристика физической культуры и спорта как сферы производства.
49. Модель покупательского поведения.
50. Общая характеристика продукта.
51. Закономерности конкурентной борьбы в сфере спорта.
52. Логика анализа сильных и слабых сторон спортивной организации.
53. Власть и влияние, основные типы власти.
54. Мотивация трудовой деятельности в сфере физической культуры и спорта.
55. Потребители физкультурно-спортивных товаров и услуг и их характеристика.
56. Факторы, влияющие на ценовую политику.
57. Социально-психологические основы руководства.
58. Менеджмент на стадионах и в спортивных центрах.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамов Г.П. Маркетинг: вопросы и ответы. – М.: Агропром-издат, 1991. – 158 с.
2. Абчук В.А. Азбука маркетинга. – СПб.: Союз, 1998. – 272 с.
3. Академия рынка: маркетинг. – М.: Экономика, 1993. – 572 с.
4. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник для экономических специальностей вузов. – Мн.: Выш. школа, 2000. – 434 с.
5. Акулич И.Л., Демченко Е.В. Основы маркетинга. – 2-е изд., испр. – Мн.: Выш. школа, 1999. – 236 с.
6. Байгот С.А., Ефремчик Е.Е. Основы менеджмента. – Мн.: Агентство САДИ, 1997. – 59 с.
7. Басовский Л.Е. Маркетинг: курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 218 с.
8. Беляцкий Н.П. Менеджмент: деловая карьера. – Мн.: Выш. Школа, 2001. – 302 с.
9. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Кайтуровского. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 816 с.: ил.
10. Бром А.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для студ. эконом. спец. вузов. – Мн.: Экоперспектива, 1999. – 239 с.
11. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие для сред. учеб. заведений экономич. профиля. – М.: Инфра-М, 1999. – 256 с.
12. Дурович А.П. Конкуренентоспособность товаров в системе маркетинга: учеб. пособие. – Мн.: Издательство БГЭУ, 1993. – 58 с.
13. Искусство менеджмента: практическое пособие; пер. с англ. – М.: Финпресс, 1998. – 272 с.
14. Казанцев А.К. и др. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. – М.: Инфра-М, 1998. – 353 с.
15. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб.: Питер, 1999. – 496 с.
16. Любимова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. – М.: Агро-промиздат, 1992.
17. Маркетинг и логистика: учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и КQ», 1999. – 412 с.
18. Мескоп М. и др. Основы менеджмента / М. Мескоп, М.А. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. / общ. ред. А.И. Евенко. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 704 с.
19. Основы маркетинга: учеб. пособие / под общ. ред. Р.Б. Ивутя. – Мн.: Миланта, 1998. – 167 с.
20. Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / под ред. Э.С. Седегова. – Мн.: Выш. школа, 1995. – 382 с.
21. Паширян Г.Д. Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и рестораны. – М.: Экономика, 2000. – 207 с.
22. Пожабов В.И., Таренко В.В. Основы маркетинга: учеб. пособие. – Мн.: Выш. школа, 2001. – 271 с.
23. Рынок, маркетинг, менеджмент: учеб. пособие для сельскохоз. техникумов. – Мн.: Ураджай, 1995. – 184 с.
24. Садков Н.Я. Практический менеджмент: методы и приемы деятельности руководителя. – Донецк: Сталкер, 1998. – 718 с.
25. Семенов Б.Д. Стратегический менеджмент. – Мн.: ПКФ «Экаучет», 1994. – 61 с.
26. Тэйлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А.И. Зак. – Вып. 1. – М.: Журнал «Контроллинг», 1991. – 204 с.
27. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 1992. – 176 с.
28. Уткин Э.А. Курс менеджмента: учебник для вузов. – М.: Зерцало, 1998. – 448 с.
29. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент: учебник для вузов. – М.: Зерцало, 1998. – 265 с.
30. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 1996. – 405 с.
31. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под ред. акад. Г.Б. Поляка. – М.: Финансы, 1997. – 518 с.
32. Якокка, Ли. Карьера менеджера / при участии У. Новака; пер. с англ. Р.И. Столнера; общ. ред. и предисловие С.Т. Медведкова. – М.: Процесс, 1991. – 384 с.
33. Янчевский В.Т. Менеджмент, маркетинг, бизнес: деловым людям о предпринимательстве. – Мн.: Польша, 1992. – 106 с.

Учебное издание

**СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ**

Курс лекций

Составитель

**ТАЛАЙ** Валерий Александрович

Технический редактор

*Г.В. Разбоева*

Компьютерный дизайн

*В.Л. Пугач*

Подписано в печать 2021. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 4,88. Уч.-изд. л. 4,70. Тираж экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/255 от 31.03.2014.

Отпечатано на ризографе учреждения образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.