

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Полоцкий государственный университет»

М. М. ЕНШИН
В. Ю. ДЯТЛОВ

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Учебно-методический комплекс
для студентов специальности 1-03 02 01 «Физическая культура»

Новополоцк
ПГУ
2008

УДК 796:338(075.8)
ББК 75.4я73
Е64

Рекомендовано к изданию методической комиссией спортивно-педагогического факультета в качестве учебно-методического комплекса (протокол № 1 от 20.09.2008)

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

канд. биол. наук, доц., зам. начальника центра развития физкультурного педагогического образования УО «БГУФК» В. Г. ЯРОШЕВИЧ;
д-р экон. наук, зав. каф. отраслевого менеджмента и экономики УО «ПГУ»
Н. А. ДУБРОВСКИЙ;
канд. пед. наук, зав. каф. теории и методики физвоспитания УО «ПГУ»
В. М. НАСКАЛОВя

Еншин, М. М.

Е64

Спортивный менеджмент и маркетинг : учеб.-метод. комплекс для студентов спец. 1-03 02 01 «Физическая культура» / М. М. Еншин, В. Ю. Дятлов. – Новополоцк : ПГУ, 2008. – 252 с.
ISBN 978-985-418-734-1.

Учебно-методический комплекс разработан на основании образовательного стандарта РД РБ 02100.5.220-98 по специальности П.02.02.00 «Физическая культура и спорт».

Включает темы изучаемой дисциплины, их объем в часах для лекционных и семинарских занятий. Представлены задания для семинарских и самостоятельных занятий.

Рассмотрены основные положения современных управленческих технологий – менеджмента и маркетинга применительно к сфере физической культуры и спорта, структура управленческой деятельности тренера, методиста, руководителя физкультурных и спортивных организаций в зависимости от специфики объекта управления. Особое внимание уделено рассмотрению физической культуры и спорта как сферы производства товаров и услуг.

Предназначен для студентов спортивно-педагогического факультета УО «ПГУ».

УДК 796:338(075.8)
ББК 75.4я73

ISBN 978-985-418-734-1

© Еншин М. М., Дятлов В. Ю., 2008
© УО «Полоцкий государственный университет», 2008

ВВЕДЕНИЕ

Уважаемые студенты! Вы приступаете к изучению учебной дисциплины «**Спортивный менеджмент и маркетинг**». В ближайшее время Вам предстоит познакомиться с основными положениями современных управленческих технологий применительно к сфере физической культуры и спорта.

Возможно, Вы впервые сталкиваетесь с учебным курсом, разработанным с учетом модульно-рейтинговой системы обучения, включающей два взаимосвязанных компонента – модульное обучение (на основе учебной программы модульного типа) и рейтинговый контроль.

В настоящее время в системе образования **модульный подход** считается одним из самых прогрессивных и актуальных способов организации учебного процесса. При этом применение модульных форм в обучении имеет длительную историю. Однако ранее модули использовались преимущественно в дополнительном образовании, краткосрочных обучающих программах. Сейчас внимание к модулям появляется и в традиционной системе высшего профессионального образования, что в немалой степени связано с Болонским процессом, одной из характеристик которого является переход на модульную систему организации образовательных программ.

Поскольку преподаватель перестает быть центральным лицом учебного процесса, уступая это место студенту, основным обучающим элементом курса становится не лекция, пусть даже и письменная, или семинар, а учебный элемент.

Учебный элемент – это автономный учебный материал, предназначенный для освоения элементарной единицы знания или умения, и используемый для самообучения или обучения под руководством преподавателя.

Учебные элементы группируются в модули, являющиеся основными структурными единицами учебного курса.

Учебный модуль – это определенная единица обучения, обладающая относительной самостоятельностью и целостностью в рамках учебного курса. Он имеет:

- свое содержание в виде логически завершенного блока в структуре учебного курса;
- собственные цели обучения данному курсу;
- технологическое и методическое «оснащение», обеспечивающее дидактический процесс в соответствии с целями обучения;
- организационные формы обучения, необходимые для дидактического процесса.

Учебный модуль обеспечен также системой контроля за результатом обучения.

Учебно-методический комплекс «**Спортивный менеджмент и маркетинг**» призван обучить Вас концептуальным подходам и конкретным методам принятия управленческих решений в сфере физической культуры и спорта. Как мы надеемся, модульная структура УМК позволит ему быть доступным и максимально удобным в изучении.

Данный УМК создан в соответствии с отечественными традициями, которые требуют, чтобы излагаемый материал был логичным, систематизированным, содержательным, научным, а также максимально облегчал студентам изучение курса.

Основная цель учебно-методического комплекса – рассмотрение общей логики изучаемого курса, взаимосвязей основных тем, а не детальное изложение конкретных вопросов. В УМК изложен, конечно, не весь «спортивный менеджмент и маркетинг» и даже не все содержание учебного курса, а лишь его основы. Это нашло свое отражение в структуре УМК, которую можно представить следующим образом:

Вводный модуль (в системе кодификации обозначенный как Модуль 0) познакомит Вас содержанием и структурой курса, введет в круг основных проблем, рассматриваемых ниже.

Знания основ **современного менеджмента**, связанные с принятием управленческих решений, применительно к сфере физической культуры и спорта Вы найдете в *Модуле 1* учебно-методического комплекса.

Модуль 2 призван познакомить Вас с современными управленческими технологиями связанными не только с производством качественных товаров и услуг в сфере физической культуры и спорта, но и с необходимостью их продвижения на рынок и эффективной реализацией – **спортивным маркетингом**.

Модуль К (контроль) включает описание системы рейтинг-контроля и содержание итогового экзамена.

Изучение модулей 1 и 2 завершается итоговым контролем и коррекцией познавательной деятельности. После обобщающего заключения по модулю, контроля и коррекции осуществляется переход к следующему модулю. Таким образом, **модульное обучение происходит поэтапно**.

В УМК приводится **перечень основной литературы** по проблемам спортивного менеджмента и маркетинга, который может быть использован при углубленном изучении конкретных вопросов.

Опыт разработки модульных учебно-методических материалов, предназначенных для обучения по специальности «Физическая культура», в рамках реформы высшего образования, мы надеемся, позволил создать курс, изучение которого станет для Вас полезным и интересным.

ЖЕЛАЕМ УСПЕХА!

МОДУЛЬ 0. РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг» разработан на основании образовательного стандарта РД РБ 02100.5.220-98 по специальности 1-03 02 01 «Физическая культура» и относится к циклу специальных дисциплин базового учебного плана, утвержденного 02.04.2001 г., УО «Полоцкий государственный университет» и программы по специализации «Менеджмент спорта и туризма», разработанной на кафедре менеджмента спорта и туризма УО «Белорусский государственный университет физической культуры». Всего на изучение дисциплины отводится 90 часов, из них лекционных – 40 часов, семинарских занятий – 20 часов, на самостоятельную работу студентов отводится 30 часов.

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗЛОЖЕНИЯ И ИЗУЧЕНИЯ КУРСА

2.1. Основной целью, достигаемой при изучении курса, является формирование у студентов нового взгляда на производство и реализацию товаров и услуг, производимых в сфере спорта, и получение ими базовых знаний в области менеджмента и маркетинга с учетом специфики.

2.2. Задачи курса

Студент будет знать:
1. Основы менеджмента физической культуры и спорта.
2. Объекты управления в сфере физической культуры и спорта (ФКиС).
3. Системный анализ процесса управления в спорте.
4. Системный анализ субъектов управления в сфере ФКиС.
5. Основы маркетинга физической культуры и спорта.
6. Потребителей товаров и рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг.
7. Деятельность на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг.
8. Маркетинговую информацию и управление маркетингом.
Студент будет уметь:
1. Анализировать деятельность физкультурно-спортивных организаций, физкультурно-спортивные мероприятия как объекты управления.
2. Самостоятельно формулировать цели спортивной организации.
3. Планировать и прогнозировать развитие спортивной организации.
4. Анализировать рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг и уметь его сегментировать.
5. Формировать цену на спортивные товары и услуги.
6. Продвигать спортивные товары и услуги на рынок, формировать спрос и стимулировать сбыт.

2.3. Методическая новизна курса

Преобразования, происходящие в настоящее время во всех областях общественной жизни и социальной практики, предъявляют принципиально новые требования к подготовке специалистов любого профиля, в том числе и в области физической культуры, спорта и туризма: тренерам, учителям и преподавателям физического воспитания, методистам оздоровительной физической культуры и туризма и др.

Это связано с необходимостью применения в практической работе современных управленческих технологий, так как вся деятельность, осуществляемая в сфере спорта и физической культуры, является деятельностью управленческой как по форме, так и по содержанию. Поэтому выпускники спортивных факультетов должны хорошо знать основы современного менеджмента – науки об управлении организациями любого типа, в том числе физкультурно-спортивными и туристскими, технологическими процессами и об управлении людьми, работающими в них. Знание основ современного менеджмента и умение применять на практике его основные положения являются необходимым условием эффективной работы спортивных организаций, подготовки спортсменов высокого класса, привлечения людей к занятиям физической культурой, повышения их активности в физкультурно-спортивной деятельности.

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

Учитывая важную тенденцию развития высшего образования – его фундаментализацию, следует признать необходимым строить учебные программы обучения на основе фундаментальных положений современных управленческих технологий – менеджмента, маркетинга – с учетом специфики сферы физической культуры, спорта и туризма как системных объектов управления.

2.4. Место курса в системе социогуманитарного образования

Курс «Спортивный менеджмент и маркетинг» базируется на циклах общих естественно-научных, математических и общепрофессиональных дисциплин и обеспечивает подготовку специалистов в области теоретических и методологических основ управления на высшем руководящем

уровне сферы физической культуры и спорта, необходимых для дальнейшей профессиональной работы.

Курс «Спортивный менеджмент и маркетинг» логически взаимосвязан с курсами специализации 1-03 02 01-07 «Менеджмент спорта и туризма», а также общей экономической теорией.

2.5. Требования к уровню освоения материала

Изучение дисциплины «Спортивный менеджмент и маркетинг» предполагает рассмотрение задач и проблем, актуальных для практики управления физической культурой и спортом.

С этой целью в процессе обучения используются различные формы работы и отчетности студентов.

Учитывая, что менеджмент как наука и как вид деятельности требует у пользователей наличия комплексных знаний в области ситуационного, системного анализа и др., учитывая различия в профессиональных интересах и предпочтениях студентов, им предстоит значительный объем *самостоятельной работы*, выходящей за рамки планируемого учебным процессом. Такая форма работы, наряду с усвоением лекционного материала, позволит студентам лучше подготовиться к дальнейшей практике в качестве менеджера, повысить свою способность работать с необходимой литературой и документацией.

На основе проведения такой работы и соответствующего анализа необходимым будет являться разработка студентом рекомендаций к улучшению управленческой деятельности, преодолению тех или иных проблем управления.

После изучения курса студент будет уметь самостоятельно осуществлять процесс стратегического управления, осуществлять аналитическую деятельность, использовать современные инструменты управления, оптимизировать совместную работу функциональных блоков предприятия.

Овладение навыками практического управления желательно осуществлять путем проведения аналитико-экспериментальной работы в рамках конкретного объекта управления (спортивной организации) либо осуществления исследовательской работы по значимым проблемам современного управления.

Студенту предстоит проявить полученные знания не только в области менеджмента и маркетинга, но и в таких дисциплинах, как экономика, основы бизнеса и предпринимательства, социология, информационные технологии и ряде других.

3. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

3.1. Содержание материалов курса направлено:

– на формирование у студентов современных представлений о менеджменте и маркетинге в сфере физической культуры и спорта, организации бюджетного финансирования, поиске внебюджетных средств для организации и проведения спортивных мероприятий;

– на повышение у студентов уровня специфических знаний и умений, необходимых для решения самых разных проблем, возникающих в профессиональной деятельности.

3.2. Новизна курса

Курс характеризуется новизной, в нем использованы методические материалы, характерные как для белорусской, так и для зарубежной практики управления. Наряду с другими дисциплинами, данный курс направлен на достижение понимания студентами как общей картины (стратегическое видение) таких масштабных процессов как спортивный менеджмент и маркетинг, так и отдельных практических моментов, связанных с повседневной деятельностью менеджеров и маркетологов в спортивных организациях.

3.3. Распределение часов курса по темам и видам работ

Наименования разделов и тем	Количество часов			
	всего	в том числе		
		лекции	семинары	сам. раб.
1	2	3	4	5
Раздел 1. Основы менеджмента физической культуры и спорта.				
1.1. Общие представления об управлении.		2	2	2
1.2. Система современных управленческих технологий.		2		2
1.3. Направления менеджмента и их характеристика.		2	2	2
Раздел 2. Объекты управления в сфере физической культуры и спорта.				
2.1. Физкультурно-спортивная организация как объект управления.		2	2	2
2.2. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления.		2		2
2.3. Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления.		2	2	2

Раздел 3. Системный анализ процесса управления в спорте.				
3.1. Целеполагание, прогнозирование и планирование в спорте.		2		1
3.2. Контроль, анализ и принятие управленческих решений.		2	2	1
Раздел 4. Системный анализ субъектов управления в сфере ФКиС.				
4.1. Тренер как руководитель и его социально-профессиональный статус.		2		1
4.2. Социально-психологический феномен руководства.		2	2	1
Раздел 5. Основы маркетинга физической культуры и спорта.				
5.1. Десять шагов в спортивный маркетинг.		2	2	2
5.2. Концепции управления маркетинговой деятельностью.		2		1
Раздел 6. Потребители, товары и рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг.				
6.1. Потребители физкультурно-спортивных услуг и мотивы их поведения.		2	2	1
6.2. Физическая культура и спорт как сфера производства товаров и услуг.		2		1
6.3. Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг и его сегментация.		2		1
Раздел 7. Деятельность на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг.				
7.1. Продвижение товара на рынок.		2	2	1
7.2. Конкуренция и особенности конкурентной борьбы.		2		1
7.3. Цена и ценообразование.		1		1
7.4. Поддержка проданного товара. Организация сервиса.		1		1
7.5. Формирование спроса (ФОС) и стимулирование сбыта (СТИС).		2		1
Раздел 8. Маркетинговая информация и управление маркетингом.				
8.1. Маркетинговая информация.		1	2	1
8.2. Управление маркетингом в физкультурно-спортивных организациях.		1		2
ИТОГО:	90	40	20	30

Учебная работа по изучению дисциплины проводится в форме лекций, семинарских занятий, индивидуальных и групповых консультаций и самостоятельной работы, в ходе которой студенты готовят рефераты, научные сообщения.

Содержание лекционного курса, плана семинарских занятий и заданий для самообразовательной работы студентов приводятся в соответствующих модулях данного учебно-методического комплекса.

Семинарские занятия представляют собой одну из наиболее активных форм изучения курса истории физической культуры и спорта.

Их основные задачи:

- закрепление и углубление знаний, полученных студентами на лекциях и из литературных источников;
- повышение интереса к спортивному менеджменту и маркетингу как учебной дисциплине;
- стимулирование профессионального интереса к избранной специальности;
- привитие навыков самостоятельной работы с различными историческими источниками.

В практике проведения семинарских занятий сложилось несколько форм их организации. Самыми распространенными из них являются: а) развернутая беседа по плану, заранее выданному студентам; б) доклады с совместным обсуждением. Каждая из этих форм носит достаточно самостоятельный характер.

Учебная деятельность студентов на семинарских занятиях не сводится к пересказу содержания лекций и учебника. Студентам предстоит овладеть методикой научного поиска, работы с документами и фактами, навыками публичных выступлений.

Подготовка студента к семинарским занятиям предполагает ознакомление с содержанием плана занятия, чтение конспектов лекций и рекомендованной литературы, конспектирование первоисточников, подготовку доклада.

Значительное место в системе семинарских занятий отводится самостоятельным формам работы.

Самостоятельная работа студентов направлена на закрепление пройденного материала, формирование умений и навыков быстро решать поставленные задачи. С этой целью студенты выполняют следующие виды работ:

- подготовка реферата, доклада – в ходе работы студент должен продемонстрировать умение кратко изложить проблему в письменном виде, либо в форме публичного доклада; выполнение работы имеет своей задачей воспитание творческого, критического обращения с материалом, вырабатываются навыки его поиска; предложенные темы рефератов (докладов) могут быть скорректированы с учетом интересов студентов;
- выполнение задания по научным статьям, публикациям – реферирование, изложение основных идей, высказывание собственной точки зрения по прочитанному материалу;
- изучение вопросов к экзамену – для подготовки к рубежному контролю;
- выполнение тестов – проверка знания основных понятий, лекционного материала;
- составление таблиц – заполняются по мере изучения материала.

Итоги самостоятельной работы студентов подводятся на практических занятиях, консультациях (в соответствии с графиком работы). Каждый вид самостоятельной работы (реферат, доклад, конспект, тест, составление таблиц) оценивается отдельно. Прежде всего, учитывается умение самостоятельно подобрать необходимый материал.

На индивидуальных занятиях с преподавателем по каждому из модулей УМК по дисциплине проводятся консультации, распределяются задания по самостоятельной работе, осуществляется связь между аудиторными лекционными и семинарскими занятиями и самостоятельной работой студентов.

3.4. Формы контроля

Для контроля за учебной деятельностью студентов используется *модульно-рейтинговая система оценки обучения* (см. Модуль К).

По итогам изучения всего курса проводится один заключительный экзамен, основанный на содержании основных двух модулей дисциплины.

3.5. Учебно-методическое обеспечение курса

Основная литература

1. Еншин, М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учеб. пособие / М. М. Еншин. – Минск : БГАФК, 2002. – 232 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон [и др.]; пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Бвенко. – М. : Дело, 1995. – 701 с.
3. Жолдак, В. И. Менеджмент спорта и туризма / В. И. Жолдак, В. А. Квартальнов; Рос. междунар. акад. туризма. – М. : Советский спорт, 2000. – 414 с.
4. Котлер, Ф. «Основы маркетинга» / Ф. Котлер. – СПб. : АО «Корона», 1994.
5. Степанова, О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О. Н. Степанова. – 2-е изд., стереотип. – М. : Советский спорт, 2005. – 256 с.

Дополнительная литература

6. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 2-е изд., перераб. – Мн. : Новое знание, 2001.
7. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов – 2-е изд. – М. : Тардарика, 1996.
8. Брасс, А. А. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : ИП «Экоперспектива», 1999.

9. Большаков, А. Менеджмент : учеб. пособие / А. Большаков. – СПб. : Питер, 2000.
10. Основы менеджмента : учеб. пособие. – М. : Издательский дом «Дашков и К», 2000.
11. Кравченко, А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов / А. И. Кравченко. – М. : Академический проект, 2000.
12. Сейранов, С. Г. Введение в менеджмент физической культуры и спорта : учеб.-метод. пособие / С. Г. Сейранов. – М. : РГАФК, 1995.
13. Алешин, В. В. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах / В. В. Алешин, И. И. Переверзин. – М. : Советский спорт, 1999.
14. Настольная книга спортивного менеджера : справ. пособие / Авт.-сост. М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – М. : Физкультура, образование и наука, 1997.
15. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич – Минск : Выш. шк., 2000.
16. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга : учеб. пособие для вузов / Ю. В. Морозов. – 2-е изд., исправленное и дополненное. – М. : Изд. дом «Дашков и К», 2000.
17. Эванс, Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1993.
18. Дурович, А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособие / А. П. Дурович, А. С. Копанев; под общ. ред. З. М. Горбылевой. – Минск : «Эком прогресс», 1998.
19. Все о маркетинге : сб. материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. – М. : Азимут-центр, 1992.
20. Вилькин, Я. Р. «Маркетинг спорта и туризма» / Я. Р. Вилькин, И. В. Косолапова. – Минск, 1996.
21. Гуськов, С. И. Спортивный маркетинг : учеб. пособие / С. И. Гуськов. – Киев : Олимпийская литература, 1995.
22. Маркетинг в управлении фирмой : учеб. пособие. – Минск : «Пропилеи» БГЭУ, 1999.
23. Маркетинг сегодня : учеб. пособие / Сост. А. И. Кредисов. – Киев : Украина, 1994.
24. Основы менеджмента и маркетинга : учеб. пособие. – Минск : Выш. шк., 1995.
25. Хруцкий, В. Е. «Современный маркетинг» / В. Е. Хруцкий [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 1991.
26. Шааф, Ф. «Спортивный маркетинг» / Ф. Шааф; пер. с англ. – М. : «Филинь», 1998.

МОДУЛЬ 1. СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 0. ВВЕДЕНИЕ В МОДУЛЬ

Цели изучения модуля:

- формирование у студентов специальности «Физическая культура» современных представлений о современном менеджменте с учетом специфики сферы деятельности;
- повышение у студентов уровня специфических знаний и умений, необходимых для решения самых разных проблем, возникающих в будущей профессиональной деятельности.

Студент должен знать:

- систему современных управленческих технологий;
- направления современного менеджмента и их характеристику;
- объекты управления в сфере физической культуры и спорта;
- этапы управленческого цикла;
- социально-психологический феномен руководства.

Студент должен уметь:

- анализировать и обобщать деятельность государственных и общественных органов управления в сфере физической культуры и спорта;
- принимать управленческие решения в сфере физической культуры и спорта;
- проводить анализ внешней и внутренней среды спортивной организации;
- анализировать объекты управления в сфере физической культуры и спорта.

Схема изучения материала

Наименования разделов и тем	Количество часов			
	всего	в том числе		
		лекции	семинары	сам. раб.
1	2	3	4	5
УЭ-1. Основы менеджмента физической культуры и спорта				
1.1. Общие представления об управлении.		2	2	2
1.2. Система современных управленческих технологий.		2		2
1.3. Направления менеджмента и их характеристика.		2	2	2

1	2	3	4	5
УЭ-2. Объекты управления в сфере физической культуры и спорта				
2.1. Физкультурно-спортивная организация как объект управления.		2	2	2
2.2. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления.		2		2
2.3. Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления.		2	2	2
УЭ-3. Системный анализ процесса управления в спорте				
3.1. Целеполагание, прогнозирование в планировании в спорте.		2		1
3.2. Контроль, анализ и принятие управленческих решений.		2	2	1
УЭ-4. Системный анализ субъектов управления в сфере ФКиС				
4.1. Тренер как руководитель и его социально-профессиональный статус.		2		1
4.2. Социально-психологический феномен руководства.		2	2	1

Цель модуля – дать базовые знания в области управления (менеджмента), научить пользователей понимать некоторые важные теории менеджмента и связать их с собственной управленческой деятельностью. Модуль включает в себя разделы, посвященные управлению собой, коммуникациям, принятию решений, планированию, контролю, а также деятельности менеджера по созданию команды, мотивации и развитию ее членов, эффективному руководству. Изучая теоретический материал и выполняя практические задания, можно освоить широкий спектр управленческих навыков и компетентности и, в конечном итоге, научиться управлять более эффективно.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

1.1. Общие представления об управлении

Никогда ранее физическая культура и спорт не занимали такого важного места в жизни нашей страны. Это связано с тем, что Республика Беларусь впервые за многие годы своего существования выступает на международной арене в качестве самостоятельного субъекта. А одним из важных атрибутов государственной самостоятельности является членство в Международном олимпийском комитете и выступление на Олимпийских играх в качестве самостоятельной команды. Более того, многие страны, в том числе и Республика Беларусь, рассматривают спортивные результаты, показанные на между-

народной спортивной арене, как возможность демонстрации своих притязаний, своего уровня развития, своей самостоятельности и независимости.

Другой важной причиной необходимости развития физической культуры и спорта в нашей стране является неблагоприятная экологическая обстановка, вызванная аварией на Чернобыльской атомной электростанции. Именно она явилась весьма существенным фактором, влияющим на уровень здоровья нашего населения, особенно детей и подростков. И именно физическая культура и спорт являются тем средством, которые могут (и должны) способствовать укреплению здоровья и физической подготовки людей всех возрастов, всех социальных групп.

Для этого необходимо, прежде всего, существенно улучшить качество управления, как всей системой физкультурного движения нашей страны, так и отдельными ее компонентами. При этом мы придерживаемся положения о том, что вся деятельность, осуществляемая в физкультурно-спортивной сфере, является деятельностью управленческой как по форме, так и по содержанию. А это значит, что тренеры, старшие тренеры, главные тренеры, директора спортивных школ, руководители национальных команд, министр и другие лица, действующие в спорте, являются управленцами (руководителями, менеджерами). Они осуществляют однотипную (одинаковую по структуре и содержанию) управленческую деятельность, отличающуюся только сферой компетенции. И этой специфической управленческой деятельности необходимо учиться, знать ее содержание и особенности, ее законы, методику применения в зависимости от объекта управления и ситуации, в которой этот объект находится.

Существует множество определений понятия «управление». К их подробному рассмотрению мы вернемся позже, а пока отметим, что в наиболее общем виде под управлением понимают целенаправленный, осознанный перевод какого-то объекта (всегда выступающего в качестве сложной системы) из одного состояния в другое.

Рассмотрим несколько примеров. Тренер готовит спортивную команду к соревнованиям. Уровень ее подготовки, по мнению тренера, недостаточен и не может обеспечить победу на этих соревнованиях. Все управленческие усилия тренера будут направлены на то, чтобы поднять уровень подготовленности команды. Другими словами, ему необходимо перевести команду (отдельных спортсменов) с одного уровня подготовленности на другой, применяя при этом различные методы.

Или другой пример. Спортсмен хорошо подготовлен физически, но в соревновательной ситуации не выдерживает психологических нагрузок, «ломается», как говорят тренеры. Ясно, что в данном случае перед трене-

ром в предсоревновательном и соревновательном периодах стоит задача не столько развить какие-то конкретные физические качества (например, силу, выносливость, быстроту и т.д.), сколько воздействовать на психологическую сферу спортсмена, чтобы научить его в соревновательной обстановке «входить» в соответствующее психологическое состояние. В данном случае объектом управления становится психологическая сфера спортсмена, которой и управляет тренер.

И таких примеров, когда тренер, целенаправленно воздействуя на объекты различной природы, стремится с помощью каких-то приемов (методов) развить их, то есть перевести из одного состояния в другое для достижения поставленной цели, можно привести множество.

Из этих примеров следует, что в управленческой деятельности присутствуют, по крайней мере, три элемента:

– объект управления, на изменение состояния которого направлены управленческие усилия. При этом еще раз подчеркнем, что объекты управления представляют собой сложную систему, состоящую из множества отдельных элементов (подсистем);

– процесс управления – сам набор способов (методов) воздействия, которые собственно и переводят объект управления из одного состояния в другое. Процесс управления также представляет собой систему циклов – (этапов), которые описывают последовательность и логику действий руководителя (менеджера);

– субъект управления – человек или организация, которые наделены правом (полномочиями) воздействовать на объект управления.

Таким образом, схематично управленческую деятельность можно изобразить следующим образом (рис. 1.1).

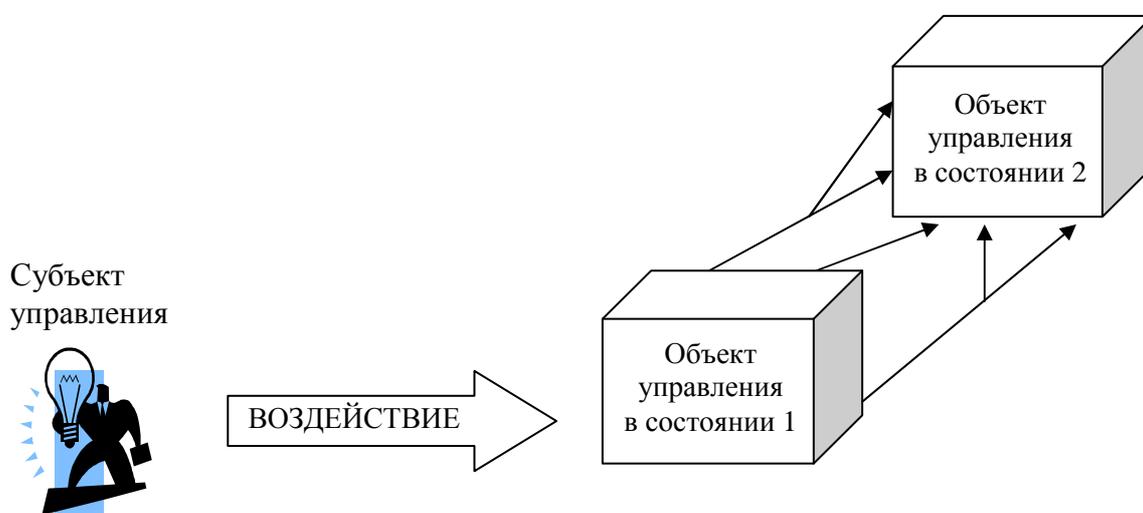


Рис. 1.1. Схема управленческой деятельности

В исходном состоянии объект управления, например спортсмен, находится в состоянии 1. Субъект управления (тренер), применяя соответствующие методы воздействия (педагогические, психологические, реабилитационные и т.д.), в процессе управления стремится перевести объект в необходимое (должное) состояние 2. Причем из исходного состояния в необходимое объект может перемещаться по множеству траекторий, выбор которых зависит как от целей и критериев управления, так и от применяемых средств.

Объекты управления в сфере физической культуры и спорта, на изменение состояния которых направлены усилия субъекта управления (управляющего органа), могут быть реальными (материальными), мыслимыми (абстрактными), или совокупностью реальных и абстрактных образований.

Например, спортивная база, развитием которой управляет директор спортивной школы, состоит из конкретных спортивных залов, тренажеров, приспособлений и так далее, которые являются реальными (материальными) объектами управления. Физические качества, например, специальная выносливость, силовая выносливость и другие, которые необходимо развить у спортсмена для достижения определенного спортивного результата, являются абстрактными (мыслимыми) объектами управления. Тем не менее, они могут быть измерены различными методами, изменяются (управляются) в процессе тренировок, то есть переводятся из одного состояния в другое. Конкретные методы изменения уровня развития физических качеств разработаны в рамках науки «Теория и методика физической культуры и спорта». И эта наука выступает в качестве инструмента управления данными мыслимыми (абстрактными) объектами.

Примером объекта управления, представляющего собой совокупность реальных и абстрактных образований может служить, например, сборная команда или учебно-тренировочная группа. Она состоит из реальных спортсменов, тренеров, организационных работников и других людей. Но между ними существуют определенные взаимоотношения, складывается соответствующий психологический климат, формируются групповые цели, мотивы, интересы... Они в отдельности представляют собой мыслимые (абстрактные) объекты. В целом же спортивная команда как системный объект управления, является совокупностью реальных и абстрактных образований. И опытные тренеры знают, что для успешного выступления команды и каждого из ее членов, недостаточно подобрать необходимых спортсменов, недостаточно подготовить их физически, технически, тактически. Необходимо еще и создать в команде благоприятный психологический климат, сформировать высоко значимые цели и мотивы их достижения. Другими словами, необходимо профессионально управлять командой как целостным, живым организмом.

А для этого необходимо применять соответствующие методы управления, разработанные в рамках современных управленческих технологий. При этом не имеет значения, что (или кто) выступает в качестве объекта управления. Кибернетика – наука об управлении в живой и неживой природе, доказала идентичность (похожесть, одинаковость, однотипность) управления в технических, биологических и социальных системах. Это значит, что логика управленческой деятельности одинакова при управлении командой, спортсменом, физическими качествами, мотивацией или двигательной сферой.

Таким образом, управление различными объектами в сфере физической культуры и спорта не отличается от управления в технической и других сферах жизни общества.

1.2. Система современных управленческих технологий

Для того чтобы эффективно управлять различными по природе объектами, директор спортивной школы, тренер, инструктор-методист, учитель физического воспитания должен хорошо представлять механизмы управления и знать современные подходы к управлению, то есть знать современные управленческие технологии (рис. 1.2).

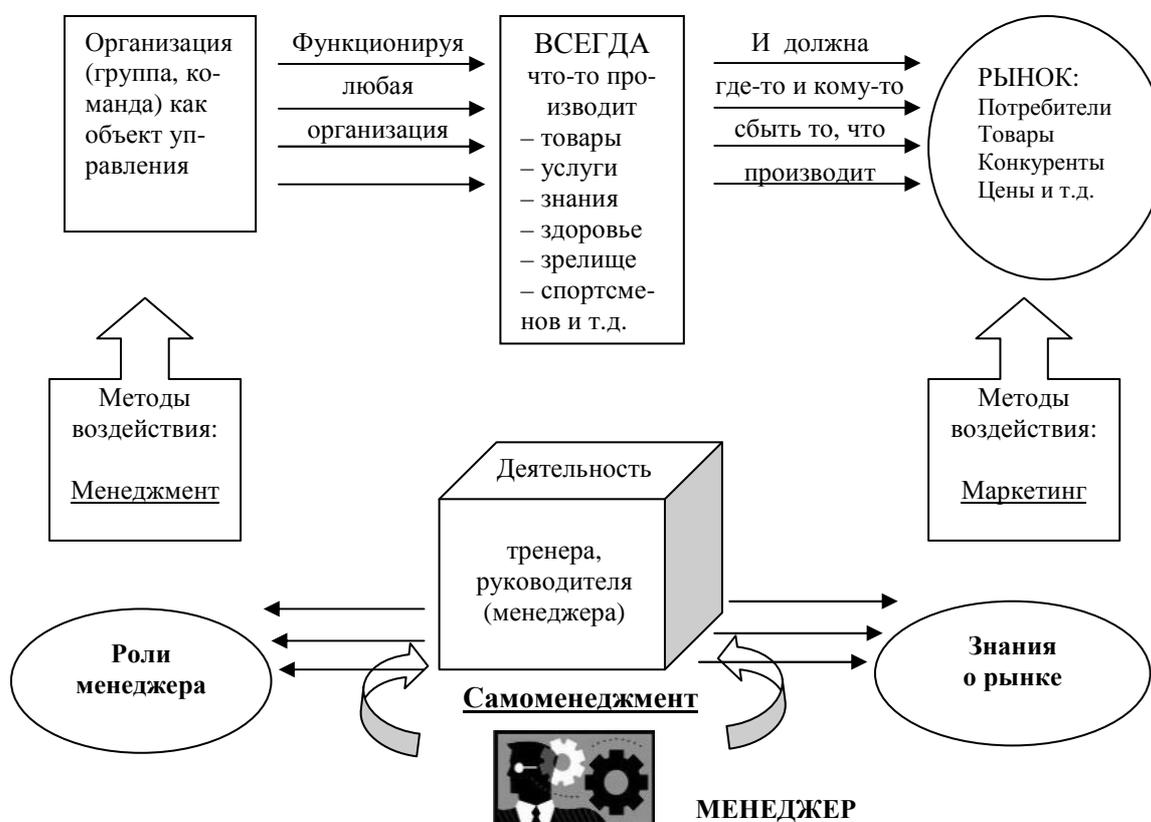


Рис. 1.2. Схема воздействия менеджера на организацию и рынок

Любой руководитель, в том числе и тренер, осуществляет свою профессиональную деятельность, играя в организации (группе, команде) определенные роли. Статус руководителя дает ему возможность воздействовать теми или иными способами на поведение людей в организации с целью повышения их активности и результативности. Наука, которая изучает закономерности управления организациями любого типа, технологическими процессами, людьми в организации, называется **менеджмент**.

Любая организация что-то производит. Это могут быть продукты, предметы, приборы, тренажеры, спортивный инвентарь и оборудование, знания, различные услуги и т.д. Физкультурно-спортивные организации в этом отношении не являются исключением. Они производят оздоровительные услуги, то есть оздоравливают людей различного пола и возраста, готовят спортсменов с разным уровнем подготовленности для клубов и национальных команд, организуют соревнования, производят спортивные зрелища и многое другое.

Естественно, любая организация, производящая товары и услуги, хочет, чтобы они были реализованы (проданы) в кратчайшие сроки и с максимальной выгодой. Следовательно, речь идет о рынке, в самом общем его понимании. А это значит, что производимые товары и услуги необходимо «продвинуть» на этот рынок, учесть интересы и запросы потенциальных потребителей, выделить их в отдельные группы, то есть сегментировать рынок, знать своих основных конкурентов и многое другое. Наука, которая изучает особенности производства и продвижения товаров и услуг на рынок с учетом запросов потребителей и способов эффективного сбыта (реализации, продажи) этих товаров или услуг, называется **маркетинг**.

Для того чтобы эффективно и результативно управлять деятельностью других людей по производству и реализации товаров и услуг необходимо, чтобы руководитель умел управлять собственной профессиональной деятельностью. Наука, которая изучает особенности структуры и специфику управления собственной профессиональной деятельностью, называется **самоменеджмент** (управление самим собой).

Таким образом, любой руководитель сферы физической культуры и спорта, в том числе тренер, преподаватель, учитель, методист, должен знать науку менеджмент, чтобы уметь управлять группами, командами, спортивными школами. Профессиональное управление позволит руководителю любого уровня и любого структурного подразделения производить товар или услугу высокого качества. Только такие товары и услуги пользуются спросом и могут быть реализованы. Но мало иметь хороший товар или услугу. Не менее важно уметь эффективно реализовать физкультурно-спортивные товары и услуги. Именно поэтому тренер и преподаватель

должны изучать и знать науку маркетинг. Ну и конечно, нужно уметь при помощи самоменеджмента так организовать свой личный труд, чтобы он был радостным, производительным и эффективным.

1.3. Направления менеджмента и их характеристика

Существует множество определений понятия «менеджмент». Не вдаваясь в их подробный анализ, отметим, что в переводе с английского это слово означает «управление», а менеджер, соответственно, «управленец», «руководитель». В наиболее общем виде менеджмент, как наука, рассматривает особенности и специфику управления организациями различного типа и уровня, технологическими процессами, протекающими в этих организациях, и людьми, которые в них работают.

Как уже отмечалось, вся деятельность, осуществляемая в спорте и физической культуре тренером, методистом, преподавателем, директором спортивной школы, главным тренером национальной команды и так далее, является деятельностью управленческой как по форме, так и по содержанию. Это значит, что названные категории работников стремятся при помощи соответствующих методов воздействия на объекты различной природы перевести их из исходного состояния в искомое, необходимое.

Любой объект управления в спорте представляет собой сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов. Следовательно, и наука менеджмент, описывающая особенности и специфику управления этими объектами, также является сложной системой. Она включает в себя три направления: **рационалистическое, поведенческое и системное** (рис. 1.3).

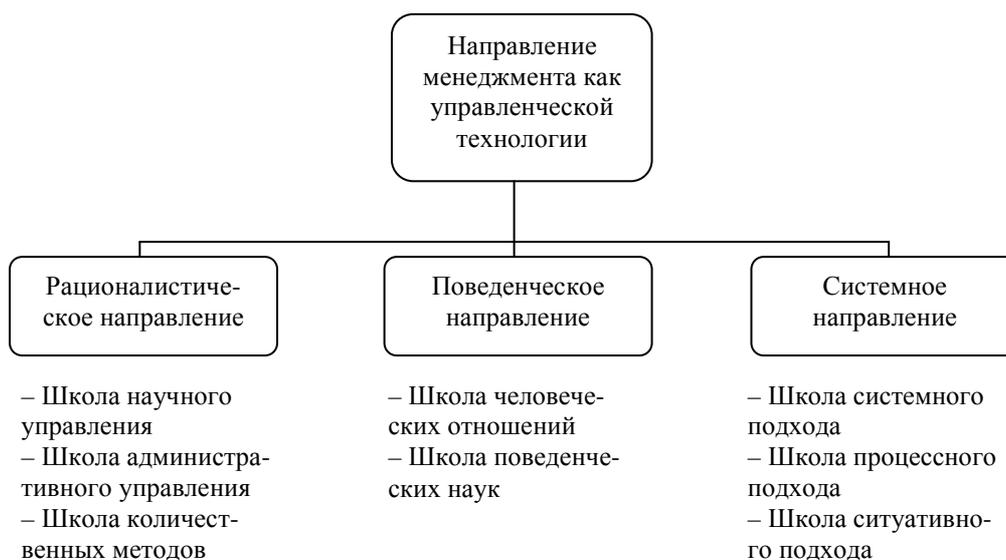


Рис. 1.3. Направления менеджмента как управленческой технологии

Рационалистическое направление в менеджменте. Само название этого направления говорит о том, что для того, чтобы организация работала более эффективно, необходимо построить как **рациональную** (оптимальную с точки зрения функционирования) структуру самой организации, так и **рациональную** систему управления этой организацией.

Рационалистическое направление в менеджменте включает в себя несколько так называемых «школ», акцентирующих внимание на более детальных особенностях управления организацией. К ним относятся следующие:

- «школа научного управления»;
- «классическая школа управления», ее еще называют («школой административного управления»);
- «школа количественных методов (подходов) управления».

«Школа научного управления» обращает особое внимание на научные аспекты, лежащие в основе деятельности организации, и технологические процессы, при помощи которых она выпускает (изготавливает) свой товар, продукт или услугу. При этом весьма существенны следующие аспекты:

– *Содержание работы и ее компоненты.* Для эффективного управления спортивной организацией, группой или командой необходимо знать, в чем смысл и содержание самой работы, какие факторы (компоненты) необходимо задействовать для достижения запланированного результата. Именно поэтому менеджер должен хорошо знать не только общие основы управления, но и быть специалистом в данной предметной области.

– *Специализация.* Для успешной деятельности организации, в том числе и спортивной, необходимо специализированное разделение труда, как среди подразделений, так и специалистов. Например, в национальной команде по виду спорта должны быть специалисты по отбору, технической подготовке, функциональной подготовке, фармакологическому и медицинскому обеспечению, психологической подготовке и т.д. Все эти виды деятельности весьма специфичны и требуют глубоких специализированных знаний.

– *Отбор.* Оптимизация деятельности организации невозможна без специально подобранных (отобранных) специалистов, методик, исходных материалов и т.д. Трудно ожидать успехов от команды, составленной из случайных людей, тренирующихся под руководством случайно пришедших тренеров, неизвестно по каким методикам... Именно поэтому в спорте существует отбор не только спортсменов, но и тренеров, методик подготовки, средств восстановления и т.д.

– *Человеческий фактор и его стимулирование.* Внешние воздействия на человека (в данном случае – работника) существенно повышают его активность и результативность в профессиональной деятельности. Поэтому в

любой организации должна быть четкая система стимулирования труда различными способами. Без этого невозможно добиться эффективной деятельности всей организации, в том числе и физкультурно-спортивной.

– *Профессиональное управление.* Уже давно ни для кого не является секретом, что управленческая деятельность весьма специфична и требует не только глубоких специальных знаний, но и предъявляет особые требования к личностным и профессиональным качествам руководителей любого уровня. Более того, выдающиеся успехи, например, спортсмена в спорте, не говорят о том, что он будет не только выдающимся, но и даже хорошим тренером и руководителем команды или спортивной школы. Только спортивных умений и навыков ему для этого недостаточно, еще необходимо получить специальное образование и специальную управленческую подготовку. В полной мере это касается тренеров, методистов, учителей, преподавателей физической культуры. Ведь все они является руководителями (менеджерами) со своими объектами управления и своей сферой компетенции.

«Классическая школа управления» («школа административного управления») говорит о том, что для успешной деятельности организации любого типа необходима:

– *Рациональная структура организации.* Это значит, что организация не должна быть набором каких-то подразделений, а иметь четкую организационную структуру, при которой все подразделения логично дополняют друг друга, не дублируют чужие задачи и функции, не имеют лишних людей и т.д.

– *Рациональная структура управления.* Очень существенный аспект деятельности организации, в том числе и спортивной. От динамичности, рациональности, компетентности управленческих структур в громадной степени зависит не только успешность, но и само существование организации как субъекта хозяйствования. При этом следует особо отметить, что структура управления организацией должна соответствовать структуре самой организации. Более того, обе эти структуры должны быть подвижными, изменчивыми и зависимыми от внешних и внутренних условий, поставленных целей, решаемых организацией задач и т.д.

– *Сбалансированное делегирование полномочий и ответственности.* Ни один руководитель, на каком бы уровне иерархической управленческой лестницы ни находился, не в состоянии решать поставленные задачи, если он не в полной мере (естественно, в рамках своей компетенции) обладает соответственными полномочиями (правами). Эти полномочия должны быть делегированы (переданы) руководителю в полном объеме, но за их использование руководитель несет полную и безоговорочную ответственность.

– *Дисциплина*. Один из наиболее существенных и значимых компонентов успешной деятельности любой организации. Причем классическая школа управления рассматривает понятие «дисциплин» не только в узком, привычном для нас смысле «нахождения на работе в рабочее время». Дисциплина рассматривается как широкое понятие, включающее в себя «исполнительскую дисциплину», «технологическую дисциплину», «дисциплину поставок» и т.д. Многочисленные исследования и проверки, проводившиеся, например, и в спортивных школах, показали, что в подавляющем большинстве в них не соблюдается «технологическая дисциплина», то есть учебно-тренировочный процесс не соответствует основным принципам спортивной тренировки. А ведь именно они характеризуют и описывают «технологии» подготовки спортсменов. Многочисленные и систематические нарушения технологического процесса не позволяют целенаправленно готовить спортсменов высокого международного класса.

– *Инициативность*. Важным аспектом деятельности руководителя организации или структурного подразделения является воспитание у подчиненных высокого уровня инициативности и ответственности за результаты своего труда. В зарубежных фирмах, в соответствии с требованиями классической школы управления, разработаны комплексные системы повышения инициативности работников на основе материального и морального стимулирования. Не менее важен этот аспект и для сферы спорта. Инициативность спортсменов и тренеров – мощный фактор повышения активности в профессиональной деятельности, и как следствие, залог достижения высоких спортивных результатов.

– *Корпоративный дух*. Понятие, не очень часто встречающееся в нашей научной литературе и повседневной практике, в том числе и спортивной. На самом же деле, чувство принадлежности к какой-то группе людей (команде, спортивной школе, фирме, организации и т.д.) – очень сильное средство повышения активности, инициативности, ответственности не только за результаты труда, но и образ, имидж, статус этой организации.

В основе **«школы количественных методов управления»** лежит положение о том, что управленческая деятельность представляет собой логическую последовательность действий, которые можно формализовать и на их основе построить соответствующий алгоритм. А это значит, что возможно и необходимо применять математические методы с использованием компьютеров и компьютерных технологий.

Основные аспекты, на которые обращает внимание эта школа:

- Автоматизированные системы управления на основе компьютеров.
- Создание общих и специализированных баз данных, компьютерных сетей.

- Применение статистических и математических методов управления.
- Применение методов математического моделирования и принятия управленческих решений и т.д.

Все эти направления и подходы широко применяются во многих областях социальной практики, в том числе и в сфере большого спорта. Однако они требуют не только мощной базы современной вычислительной техники и создания компьютерных сетей, но и принципиально нового подхода к разработке стандартов образования в сфере физической культуры и спорта, его математизации и формализации.

Как уже отмечалось, менеджмент – это наука не только о том, как управлять самой организацией, но и людьми в этой организации, ибо именно они являются основной движущей и производящей силой любой организационной структуры. И поведенческое направление в менеджменте акцентирует внимание на особенностях управления именно трудовым поведением человека, на факторах психологической, социологической и социально-психологической природы.

В основе поведенческого направления лежит положение о том, что деятельность человека определяется целым рядом факторов: прямых и косвенных, общих и специфических, объективных и субъективных, внешних и внутренних. К внешним факторам относятся все те обстоятельства, которые находятся «вне человека»: структура организации, порядок и дисциплина, поощрения и наказания и т.д. К внутренним относятся также факторы социально-психологической природы: отношения между членами группы или команды, социально-психологический климат в команде, стиль руководства. В рамках поведенческого направления эти отношения являются наиболее существенными и значимыми. Воздействуя на человека, они могут побуждать его к активной деятельности, а могут и тормозить, препятствовать ей. В то же время они являются корригируемыми, то есть поддающимися управленческому воздействию руководителя. Именно поэтому задача руководителя состоит в том, чтобы создать такие социально-психологические условия, которые способствовали бы повышению активности человека: профессиональной деятельности, побуждали бы его работать более эффективно и производительно.

Поведенческое направление включает в себя две школы: «человеческих отношений» и «поведенческих наук (группового поведения)».

«Школа человеческих отношений» утверждает, что простые, нормальные отношения, не требующие материальных затрат, способны весьма существенно повысить активность человека (в том числе и спортсмена) на работе.

На это влияют:

- взаимоотношения «начальник – подчиненный» (тренер-спортсмен, ученик-преподаватель и т.д.);
- стиль руководства, применяемый руководителем в отношении подчиненных ему людей;
- способы организации групповой деятельности;
- межличностные отношения в группе, команде, организации и т.д.

«Школа поведенческих наук (школа группового поведения)» утверждает, что существует целый ряд факторов психологической и социально-психологической природы, которые влияют на поведение человека именно в групповой, совместной деятельности, повышая или снижая активность человека. К таким факторам относятся:

- социально-психологический климат в группе (команде, организации);
- групповая сплоченность;
- групповые интересы, цели, мотивы;
- статус (положение) человека в группе, команде, организации;
- традиции организации, их формирование, поддержание и т.д.

Следует отметить, что в зарубежной управленческой практике этим аспектам уделяется самое большое внимание. Повседневное внимательное отношение к людям, тон и характер общения, стиль и способ выдачи распоряжений и указаний, интерес к личным и семейным делам работника, совместное проведение досуга с использованием спортивных, туристских и иных мероприятий и множество других достаточно простых, «человеческих» знаков внимания способны существенно изменить отношение любого человека к своей работе, своим должностным обязанностям. Именно поэтому, например, японские специалисты в области менеджмента утверждают, что даже проведение совместного досуга может дать прирост производительности труда не меньший, чем внедрение новых технологий.

Системное направление в менеджменте рассматривает объект, процесс и субъект управления как сложные системы, то есть такие системы, которые состоят из множества взаимосвязанных элементов. В нем выделяют три подхода: системный, процессный и ситуационный.

Системный подход рассматривает любую организацию как систему открытого типа, которая обменивается материалами, энергией, информацией с окружающей средой. Закрытые системы, в которых не происходит или существенно ограничен обмен с внешней средой, подвержены энтропии, то есть иссяканию, умиранию, прекращению существования.

Как нетрудно заметить, основу системного направления составляет понятие «система». Существует множество определений этого понятия. В наиболее общем виде **система** – это множество взаимосвязанных и взаи-

мообусловленных элементов, образующих целостность и предназначенных для выполнения каких-то заранее оговоренных функций. Например, спортивная школа как системный объект управления, состоит из множества взаимосвязанных элементов: спортсменов, тренеров, организационных и медицинских работников, спортивной базы, научно-методического обеспечения, системы построения тренировочного процесса, системы соревнований и т.д. Каждый из этих элементов является в свою очередь системой более низкого уровня (подсистемой) и также включает в себя множество других элементов (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Спортивная организация как системный объект управления

Причем, в соответствии с системной методологией, очень важны следующие положения:

– **Любое множество объектов** может быть названо (и будет являться!) системой, если их рассмотрение как целого может ответить на поставленный вопрос или решить поставленную задачу. Это значит, что тренер, решая, например, задачу повышения активности детей в спорте, может объединить в одну систему родителей ребенка, учителей, его индивидуально-личностные особенности, мотивацию занятий спортом.

– **Элементами системы** могут быть предметы, вещи, состояния, этапы, циклы, уровни развития и функционирования и т.д. Более того, как уже отмечалось, эти элементы могут быть реальными (материальными), мыслимыми (абстрактными), или совокупностью реальных и абстрактных образований. Например, рассматривая тренировочный процесс как объект управления, можно выделить в качестве элементов, различные циклы подготовки: годовой цикл – макроцикл – мезоцикл – микроцикл – тренировочное занятие. Или, рассматривая мотивационную сферу спортсмена, можно

выделить ее составляющие элементы: интересы, цели, мотивы, потребности, ценностные ориентации, самооценки и др.

Логика применения системного подхода к рассмотрению объекта управления состоит в следующем:

– прежде всего, применяют **«системно-элементный»** подход, суть которого состоит в необходимости выделения всех элементов, входящих в управляемый объект. По сути дела, необходимо нарисовать схему объекта исследования, включающую все элементы (компоненты). Например, тренер определяет (назначает) игроков, которые будут участвовать в данном конкретном матче. Или тренер определяет, какие тренировочные средства он будет использовать при построении тренировочного процесса;

– затем выделенные элементы необходимо расположить (структурировать) в какой-то определенной последовательности и взаимосвязи, то есть реализовать **«системно-структурный»** подход. Другими словами, тренер «расставляет» игроков и определяет их роли в конкретной игре. Или же расставляет в определенном порядке тренировочные средства в различных циклах подготовки;

– естественно, распределять тренировочные средства необходимо таким образом, чтобы они функционально помогали друг другу и реализовывали так называемый **«системно-функциональный»** подход;

– взаимодействие игроков только в том случае принесет успех, если команда будет выглядеть как единый слаженный механизм, то есть обобщенные (интегративные) свойства команды будут на очень высоком уровне. Для этого необходимо реализовать **«системно-интегративный»** подход. По сути дела, задача любого руководителя состоит именно в том, чтобы его организация обладала высокими интегративными качествами;

– для этого необходимо помнить и учитывать, что в данный конкретный момент времени любой объект управления несет в себе остатки прошлого и зачатки будущего. Другими словами, необходимо уметь реализовать **«системно-исторический»** подход.

Таким образом, можно сказать, что системный подход сам систематичен и включает в себя системно-элементный, системно-структурный, системно-функциональный, системно-интегративный и системно-исторический подходы.

Системный подход, по сравнению со всеми остальными, имеет ряд преимуществ:

1. Позволяет увидеть весь объект управления в целом.
2. Позволяет выделить критические переменные, то есть те элементы, которые в данный момент времени наиболее значимы для жизнедеятельности всего объекта.

3. Позволяет установить связи между всеми элементами объекта (системы), а значит – более эффективно управлять им.

4. Системный подход заставляет руководителя помнить, что, воздействуя на любой элемент объекта управления и изменяя его состояние или функционирование, он воздействует и на другие элементы системы.

«Процессный подход в менеджменте» рассматривает управление как систему непрерывных функций (этапов), взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга (рис. 1.5).

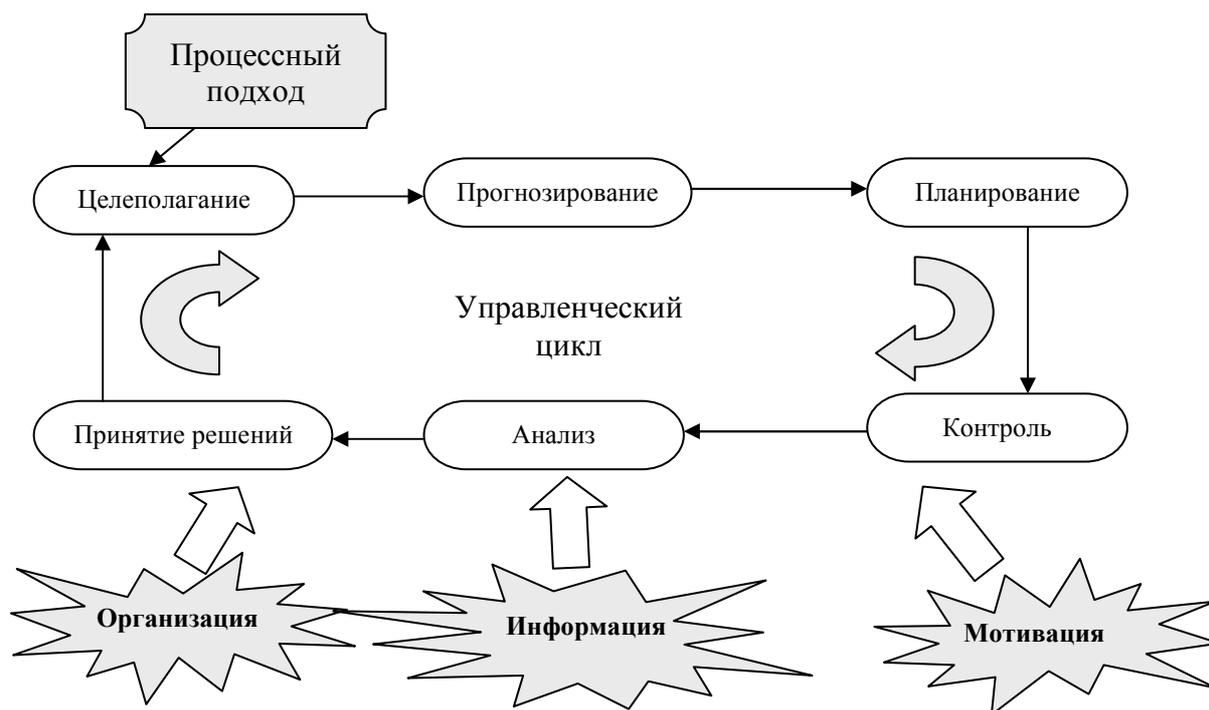


Рис. 1.5. Структура процессного подхода

Процесс управления начинается с постановки целей деятельности организации, то есть с целеполагания и отвечает на вопрос «Чего мы хотим достичь?». Сформулировав цель деятельности, грамотный Руководитель сначала обязательно задумается над тем, можно ли в принципе достичь поставленной цели в данных конкретных условиях, а после начнет реализовывать этап «прогнозирования». Если, кажется, что достичь поставленной цели невозможно, или ее достижение потребует дополнительных усилий, то необходимо вернуться к этапу постановки цели и сформулировать ее заново. Если же руководитель придет к выводу, что достижение поставленной цели реально, то начинается этап «планирования». На этом этапе должны быть даны ответы на вопросы о том, «что, когда, как?» надо делать, чтобы достичь поставленной цели. Этот этап, по сути дела, определяет путь достижения цели.

На пути к цели необходимо время от времени останавливаться и проверять, правильно ли мы идем, не сбились ли мы с намеченного (запланированного) пути. Это реализуется на этапе контроля, который позволяет собрать необходимую информацию обо всех важных аспектах движения.

Правильность движения можно определить только на этапе анализа, показывающего отклонения от выбранного маршрута. Естественно, для этого необходимо заранее определить конкретные показатели (критерии) движения.

Если анализ полученных в результате контроля данных показал, что движение объекта управления к поставленной цели уклоняется от заданного маршрута, необходимо принять соответствующее управленческое решение. Это решение может касаться многих этапов деятельности, в том числе и постановку новой цели или корректировку ранее поставленной. При этом необходимо особо отметить, что все выделенные этапы (циклы) управленческой деятельности логически связаны друг с другом, а «выпадение» любого из них нарушает целостность и эффективность всего процесса управления.

Таким образом, процессный подход в менеджменте рассматривает управление как систему взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов (функций).

Естественно, чтобы процесс управления вообще мог быть реализован, необходима соответствующая **организация** (организационная структура), **информация** и **мотивация**. Эти аспекты подробно будут рассмотрены ниже.

«Ситуационный подход» в менеджменте основывается на положении о том, что нет, и не может быть единого, универсального, применимого ко всем случаям жизни, одинаково эффективного метода управления. Эффективность и применимость той или иной управленческой технологии, того или иного метода управленческого воздействия определяются конкретными условиями и обстоятельствами, конкретной управленческой ситуацией.

Для того чтобы эффективно применять подходы и принципы ситуационного анализа, руководитель должен:

1. Быть хорошо знаком со сферой профессионального управления и руководства, понимать их специфику и особенности применения в конкретных реальных условиях (ситуациях).
2. Знать сильные и слабые стороны управленческих технологий, методов, подходов.
3. Предвидеть последствия применяемых методик, учитывать взаимовлияние и взаимосвязь всех компонентов управляемой системы.
4. Правильно интерпретировать конкретную ситуацию, выделять наиболее существенные (критические) факторы и компоненты (переменные).
5. Связывать конкретные приемы и методы управленческих воздействий с конкретными практическими ситуациями.

Таким образом, менеджмент, как управленческая технология, включает в себя несколько направлений – рационалистическое, поведенческое и системное. В рамках этих направлений рассматриваются специфические особенности рационального построения управления, особенности влияния человеческого фактора на трудовое поведение людей, особенности рассмотрения всех аспектов управления с точки зрения системной методологии. При этом еще раз подчеркнем, что в наиболее общем виде управление – это целенаправленный, осознанный перевод какого-то объекта (всегда являющегося сложной системой) из одного (исходного) состояния в другое (искомое, необходимое). В процессе управления менеджер (тренер, методист, учитель) может применять методы, разработанные в рамках множества наук: теории и методики физического воспитания, социологии, психологии, педагогики и др. Это связано с тем, что в качестве объекта управления в данных конкретных условиях могут выступать различные по природе образования. Но на них необходимо каким-то образом воздействовать (управлять), чтобы перевести из одного состояния в другое.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 2. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

2.1. Физкультурно-спортивная организация как объект управления

Как уже отмечалось, объект управления – это то, что мы переводим из одного состояния в другое, применяя те или иные управленческие технологии, средства и методы воздействия.

Чем же мы управляем в сфере физической культуры и спорта? Прежде всего, мы управляем конкретными физкультурно-спортивными организациями различного назначения и величины:

- оздоровительными (физкультурно-оздоровительные комбинаты, группы аэробики, оздоровительные центры и т.д.);
- спортивными (детско-юношеские спортивные школы, центры олимпийской подготовки, школы высшего спортивного мастерства, спортивные клубы, национальные команды и др.);
- учебными (Академия физической культуры, факультеты физического воспитания, Институт повышения квалификации и т.д.);
- учебно-спортивными (училища олимпийского резерва);
- медицинскими (спортивный диспансер);
- спортивными сооружениями (бассейн, Дворец водного спорта, спортивный зал, легкоатлетический манеж и др.);
- снабженческими (Белспортобеспечение) и т.д.

Эти, а также другие организации, функционирующие в сфере физической культуры и спорта, состоящие из групп людей, деятельность которых координируется руководителем, являются формальными, то есть созданными специально для выполнения каких-то определенных функций. Для того чтобы участвовать в гражданских правоотношениях, они наделены статусом юридических лиц. Спортивная организация как юридическое лицо характеризуется организационным единством, обособленным имуществом, самостоятельной ответственностью, правом выступать в гражданских правоотношениях от собственного имени.

Формальные организации характеризуются также:

1. Наличием цели (или целей), которые определяют то, ради чего они создаются.
2. Наличием членов группы, которые намеренно (сознательно) работают вместе.
3. Наличием координатора (руководителя), который наделен специальными полномочиями для руководства организацией.

Любая физкультурно-спортивная организация, независимо от ее вида и направления работы, величины, формы собственности и других показателей, характеризуется общими компонентами: внутренней средой, внешней средой, коммуникациями (рис. 2.1).

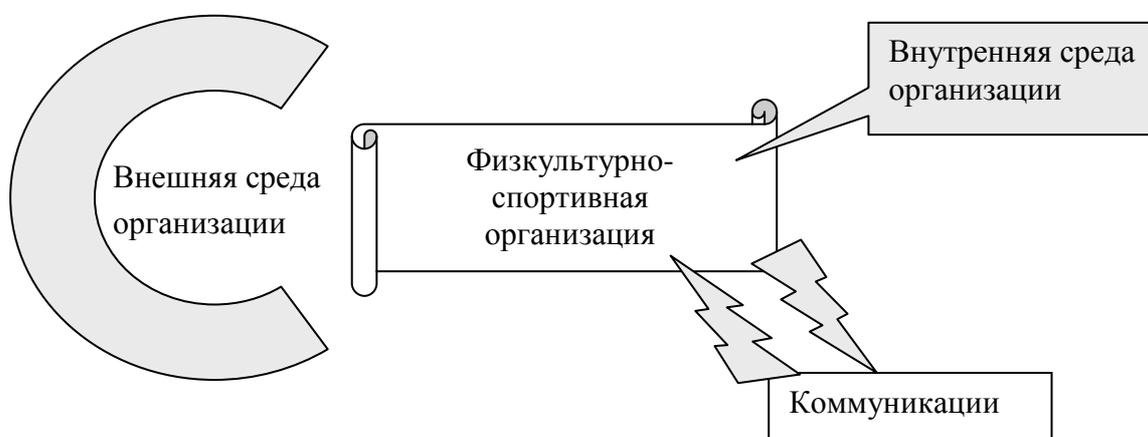


Рис. 2.1. Организация и ее компоненты

Все эти компоненты играют существенную роль в жизнедеятельности организации и по отношению к каждому из них руководитель обязан разработать и реализовать отдельную концепцию управления.

Рассмотрим эти компоненты более подробно.

Внутренняя среда организации. Само понятие «внутренняя среда организации» говорит о том, что это такие внутренние переменные, на из-

менение состояния которых должно быть направлено управленческое воздействие руководителя. Более того, руководитель активно формирует внутренние переменные, подбирая их таким образом, чтобы они взаимодействовали с максимальной эффективностью. К внутренним переменным физкультурно-спортивных организаций относятся: **ресурсы, цели, задачи, структура, технологии, люди** (рис. 2.2).

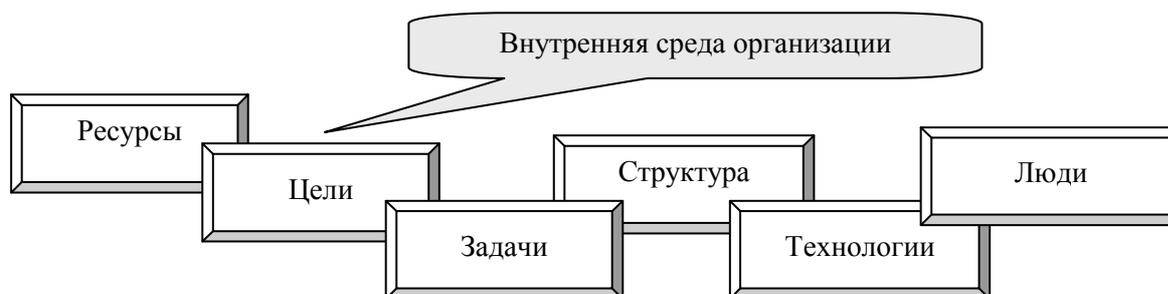


Рис. 2.2. Структура внутренней среды организации

Ресурсы организации. Ресурсы любой организации – это то необходимое, чем располагает организация для осуществления своей деятельности и то, без чего эта деятельность не может быть эффективной. К ресурсам организации относятся (рис. 2.3):

– *финансовые ресурсы* – необходимое количество финансовых, средств, которые обеспечивают выплату заработной платы, покупку необходимого инвентаря и оборудования, командировочные расходы и т.д. Отсутствие финансовых ресурсов (основных и оборотных средств) не позволяет организации осуществлять свою деятельность в полном объеме и на хорошем уровне;

– *материально-технические ресурсы* спортивных организаций включают в себя спортивные базы и административные сооружения, инвентарь и оборудование, тренажеры и приспособления, различные транспортные и технические средства, необходимые для проведения на качественном уровне учебно-тренировочных занятий и воспитательного процесса;

– *людские ресурсы* характеризуют для физкультурно-спортивных организаций тот потенциальный круг детей, подростков, молодежи, взрослых и других групп населения, которые потенциально могут стать физкультурниками и спортсменами, то есть могут быть вовлечены в сферу деятельности физкультурно-спортивной организации. К людским ресурсам относятся и контингент самих спортсменов (физкультурников), их количественный и качественный состав, уровень подготовленности и т.д.;

– *кадровые ресурсы* спортивной организации характеризуют наличие и квалификацию управленческого, тренерского, медицинского, техниче-

ского и другого персонала, необходимого для осуществления деятельности организации;

– *технологические ресурсы* определяют наличие и степень использования технологий (методик и средств) для проведения качественного и эффективного учебно-тренировочного, воспитательного, восстановительного, соревновательного и других процессов;

– *информационные ресурсы* показывают степень доступа спортивной организации к информации и качество ее использования в профессиональной деятельности руководителей, тренеров, методистов и т.д.;

– *временные ресурсы* показывают наличие времени, необходимого для достижения поставленных целей или решения конкретных задач.

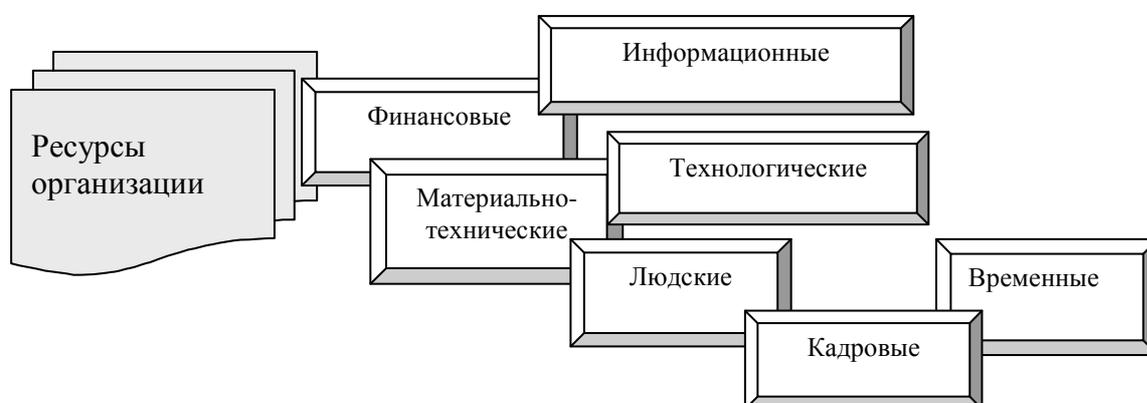


Рис. 2.3. Структура ресурсов организации

Ресурсное обеспечение деятельности организации любого типа, в том числе и физкультурно-спортивной, относится к сфере деятельности руководителя организации и должно быть одним из приоритетов его профессиональной деятельности.

Цели организации – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться достичь группа (организация), осуществляя совместную деятельность. Особенности механизма координации деятельности группы заключаются в том, что каждый из ее членов знает конечную цель, а также то, что конкретно должен делать именно он для достижения этой цели. Любая организация, в том числе и спортивная, имеет множество целей, которые связаны между собой и имеют уровневую, иерархическую структуру. Это значит, что для достижения основной стратегической цели организации необходимо предварительно достичь каких-то промежуточных целей. Эти цели образуют определенную «сеть», которая называется «деревом целей» (рис. 2.4).

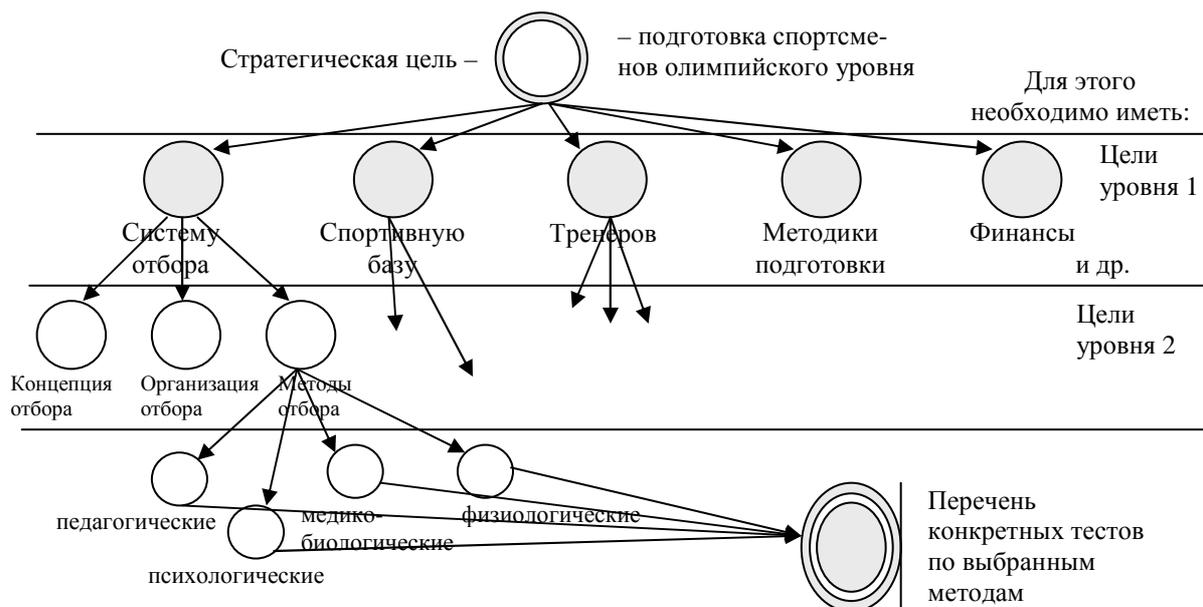


Рис. 2.4. Дерево целей спортивной организации

То есть, для того, чтобы достичь, например, поставленной стратегической цели – подготовить спортсменов олимпийского уровня, – спортивная организация должна достичь ряда промежуточных целей (целей 1 уровня): создать систему отбора; иметь соответствующую спортивную базу; набрать тренеров и специалистов, способных воспитать спортсменов высокого класса; иметь соответствующие методики подготовки; соответствующий уровень финансирования и т.д.

Каждая из целей 1 уровня «распадается» на более мелкие, локальные цели (цели 2 уровня). Например, для достижения цели «создать систему отбора», необходимо разработать и принять концепцию отбора, создать организационную структуру отбора (с какими школами контактировать, на каком юридическом основании, как заинтересовать тренеров этих школ и др.), знать, какие методы отбора применять... После нахождения путей решения этих целей переходят на решение целей 3 уровня, которые позволяют разработать и утвердить конкретный перечень педагогических, медико-биологических, функциональных и других тестов, с помощью которых будет осуществляться отбор спортсменов.

Аналогичный путь осуществляется для достижения других выделенных целей 1, 2, 3 уровней, то есть для достижения других промежуточных целей.

Одним из важных аспектов достижения поставленных целей организации или ее подразделений и конкретных исполнителей является формулирование задач. **Задачи** – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом

в заранее оговоренные сроки. С формальной точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. Например, тренеру по отбору (селекции) предписываются все задания (задачи), связанные с поиском и привлечением в команду перспективных молодых спортсменов. Ориентируясь на разработанное «дерево целей», руководитель может (и должен!) четко распределить выполнение конкретных задач каждой конкретной должности и людям, которые ее занимают. Считается, что если задачи выполняются оговоренным способом и в такие сроки, как это предписано, то организация будет действовать успешно.

Структура организации. Любая формальная организация состоит из нескольких уровней управления и конкретных подразделений, выполняющих ту или иную конкретную работу для организации в целом. Например, медицинская часть, бухгалтерия, методический кабинет, учебная часть училища олимпийского резерва выполняют конкретные, только для них характерные работы в интересах всей организации. Эти конкретные работы называют еще функциональными областями. Таким образом, *структура организации* – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет достичь целей организации с наибольшей эффективностью.

Структура организации определяется двумя факторами:

- специализированным разделением труда по горизонтали (выполнение работ в конкретных функциональных областях, которые осуществляют отдельные специально созданные подразделения);
- вертикальным разделением труда, характеризующим иерархию и структуру системы координации труда, то есть системы управления организацией.

Структура организации является достаточно мобильным элементом и определяется целями и задачами организации, а также внешними условиями. С изменением названных компонентов структура организации обязательно должна меняться, чтобы иметь возможность приспособиться (адаптироваться) к этим условиям.

Технологии. Это важнейшая переменная внутренней среды организации. В наиболее общем, социальном аспекте, технологию можно рассматривать как средство преобразования сырья, в качестве которого могут выступать физические и другие материалы, разнообразная информация и тому подобное в искомые (необходимые) продукты и услуги. Применительно к практике спорта, в качестве «сырья» выступает спортсмен с определенным уровнем развития физических и других качеств. Задача тренера состоит в том, чтобы, используя соответствующие методы воздействия

(тренировки) (именно они выступают в виде технологии!), так подготовить спортсмена, чтобы он смог достичь поставленной цели, например, завоевать олимпийскую медаль.

Из теории и практики спорта известно, что существует своя «технология» отбора, развития физических качеств, формирования мотивации, подведения спортсмена к пику спортивной формы и т.д. Естественно, что знание технологии воздействия на различные объекты управления и особенностей их преобразования из исходных в искомые, то есть необходимые, является важнейшим условием продуктивной и эффективной управленческой деятельности.

Люди. Именно люди являются центральным фактором в любой модели управления, так как именно они не только являются основной производящей силой, но и основной ценностью любой организации. В принципе, и организация, и руководители, и подчиненные не что иное, как группы людей. Если руководитель не понимает, что каждый работник представляет собой личность с соответствующей системой ценностей, переживаниями, запросами, мнениями и суждениями, то способность организации достичь поставленных целей весьма проблематична. Именно через людей и посредством людей руководство достигает целей организации.

Поэтому для эффективного управления (руководства) людьми в организации необходимо знать, какие факторы в наибольшей степени определяют их индивидуальное поведение и успешность профессиональной деятельности.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из взаимосвязанных элементов (рис. 2.5).

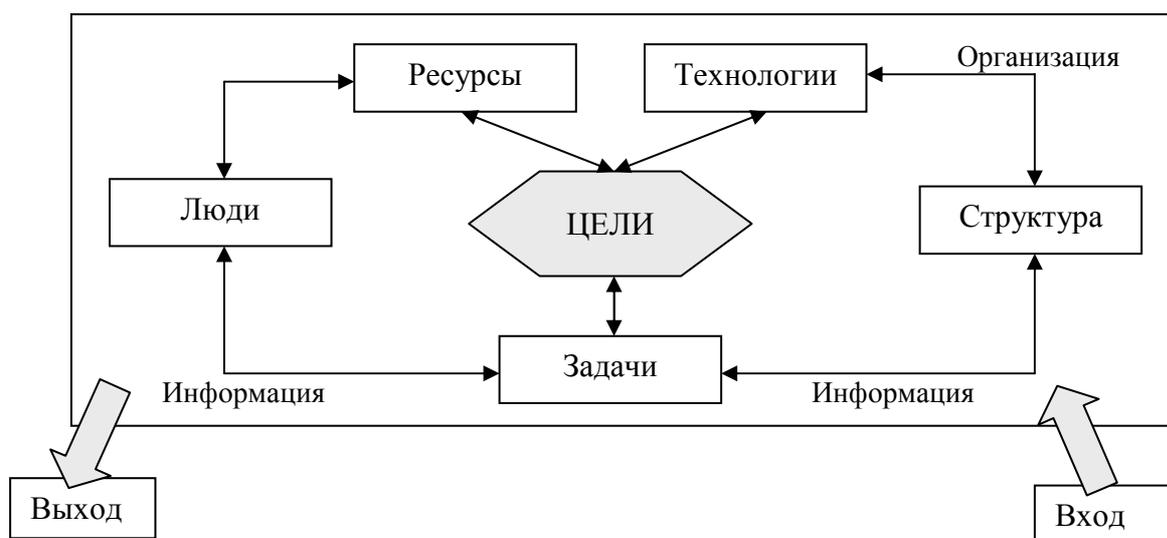


Рис. 2.5. Взаимосвязь внутренних переменных организации

Как уже отмечалось, организация рассматривается как открытая система, обменивающаяся информацией, материалами, энергией и тому подобным с внешней средой. Естественно, приведенная схема, не характеризует все множество факторов, влияющих на успешность деятельности организации, подтверждая положение о том, что любое множество объектов может быть названо, и будет являться системой, если их рассмотрение как целого позволяет ответить на поставленный вопрос или решить поставленную задачу. Это лишь внутренние переменные, на которые может (должен!) воздействовать руководитель в процессе своей управленческой деятельности.

Любая организация существует и функционирует в определенной внешней среде, с которой осуществляет свои связи и к которой должна приспособиться. Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, информации, кадров, потребителей, конкурентов, конъюнктуры рынка и т.д. А так как от руководства зависит выживание фирмы или организации, менеджер обязан выявлять наиболее существенные внешние факторы, которые влияют на его организацию. Более того, он должен найти подходящие способы реагирования на внешние воздействия, гибко перестраивая и изменяя внутренние факторы.

Внешняя среда организации представляет собой сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных переменных (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура внешней среды организации

Внешняя среда организации включает в себя так называемую среду прямого воздействия» и «среду «косвенного воздействия». Как следует из названий, **среда прямого воздействия** включает в себя факторы, которые непосредственно (напрямую) влияют на любую организацию, в том числе и физкультурно-спортивную. К ним относятся: трудовые ресурсы, законы и нормативно-правовые акты, органы государственного управления и регулирования, потребители, конкуренты и т.д.

Среда косвенного воздействия включает факторы (состояние экономики, политическую ситуацию, состояние научно-технического прогресса, групповые интересы, международное окружение и международные события и пр.), которые опосредовано влияют на жизнедеятельность и функционирование организации. Все эти факторы внешней среды необходимо учитывать руководителю, так как выживание организации решающим образом связано с уровнем знаний организации об особенностях ее внешней среды. В этой связи необходимо учитывать, что внешние факторы характеризуются сложностью, подвижностью, неопределенностью и высокой степенью взаимосвязи.

Коммуникации. Практически все, что делают руководители для обеспечения достижения целей организации, требует эффективного обмена информацией. Если люди, работающие в организации, не смогут обмениваться информацией, то они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Именно поэтому, как установлено многочисленными исследованиями, руководитель тратит от 50 до 90 % своего времени на коммуникации, в результате которых обменивается информацией как внутри, так и вне организации.

Все коммуникации можно разделить на следующие типы:

1. Коммуникации между организацией и ее внешней средой. Любая спортивная или физкультурная организация должна знать, где и когда проводятся соревнования; какие новые методики разрабатываются и применяются; как организовать рекламную компанию в средствах массовой информации; какие нормативно-правовые акты разработаны и приняты органами управления; когда и какие отчетные документы необходимо подготовить; какие требования существуют при оформлении документов для выезда за границу и т.д. Эти и многие другие вопросы тысячами невидимых нитей связывают любую спортивную организацию с внешней средой.

2. Коммуникации между уровнями и подразделениями внутри организации. Внутри организации информация перемещается с одного уровня управления на другой в рамках вертикальных коммуникаций, а также между подразделениями в рамках горизонтальных коммуникаций.

Вертикальные коммуникации могут осуществляться **по нисходящей**, то есть с высших уровней на низшие. Таким путем директор спортивной школы сообщает, например, тренерам о текущих задачах, изменении приоритетов в подготовке спортсменов, рекомендуемых методиках подготовки и т.д.

Коммуникации **по восходящей** – с низших уровней на высшие, осуществляются тогда, когда, например, тренеры школ сообщают о результатах прошедших соревнований, существующих проблемах в подготовке, отчетах о выполнении индивидуальных планов и др.

Обмен информацией между различными подразделениями спортивной организации осуществляется в рамках **горизонтальных коммуникаций**. Так как организация является системой взаимосвязанных элементов (подразделений), то для координации своих действий они должны обмениваться между собой соответствующей информацией.

В организации любого типа существуют и другие коммуникации, в том числе:

- коммуникации «руководитель – подчиненный»;
- коммуникации «руководитель – рабочая группа»;
- неформальные коммуникации (слухи, домыслы, сплетни);
- межличностные коммуникации.

Обмен информацией между двумя или более людьми осуществляется в так называемом коммуникационном процессе, имеющем свою структуру и специфические особенности.

2.2. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления

Одной из наиболее актуальных проблем в спорте сегодня является проблема повышения активности детей, подростков и молодежи в спортивной деятельности. Какими бы хорошими задатками и предпосылками не обладал юный спортсмен для достижения высоких результатов, реализовать их можно только при систематических и активных занятиях спортом. Более того, все социальные функции физической культуры и спорта (оздоровительные, воспитательные, развлекательные, оборонные, экономические и т.д.) могут быть реализованы лишь в процессе самой спортивной деятельности.

Спортивная деятельность – это один из видов социально-значимой деятельности, которая регламентирована системой тренировок, соревнований и направлена на достижение высокого спортивного результата. И

именно сама спортивная деятельность выступает в качестве самостоятельного объекта управления. Чтобы эффективно управлять этой деятельностью, необходимо, прежде всего, знать все факторы, влияющие на эту деятельность. На спортивную деятельность людей (детей, подростков) влияют: социальная макро- и микросреда, индивидуально-личностные особенности спортсмена, спортивная сфера и профессиональный уровень тренера, материальное и программное обеспечение учебного процесса (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Модель факторов, влияющих на спортивную деятельность

Социальная макросреда, то есть все общество в целом, оказывает существенное влияние на спорт и спортивную деятельность. Это влияние определяется, прежде всего, статусом спорта в обществе, тем вниманием, которое уделяет спорту и физической культуре правительство в средства массовой коммуникации, финансовыми вложениями спорт, развитостью инфраструктуры, материальным и моральным положением тренеров и спортсменов, вниманием, которое уделяют спорту, массовостью физической культуры и спорта и т.д.

Социальная микросреда (среда ближайшего социального окружения) имеет сложную, уровневую структуру. В нее входят так называемые «спортивное окружение» и «спортивное окружение» (рис. 2.8).

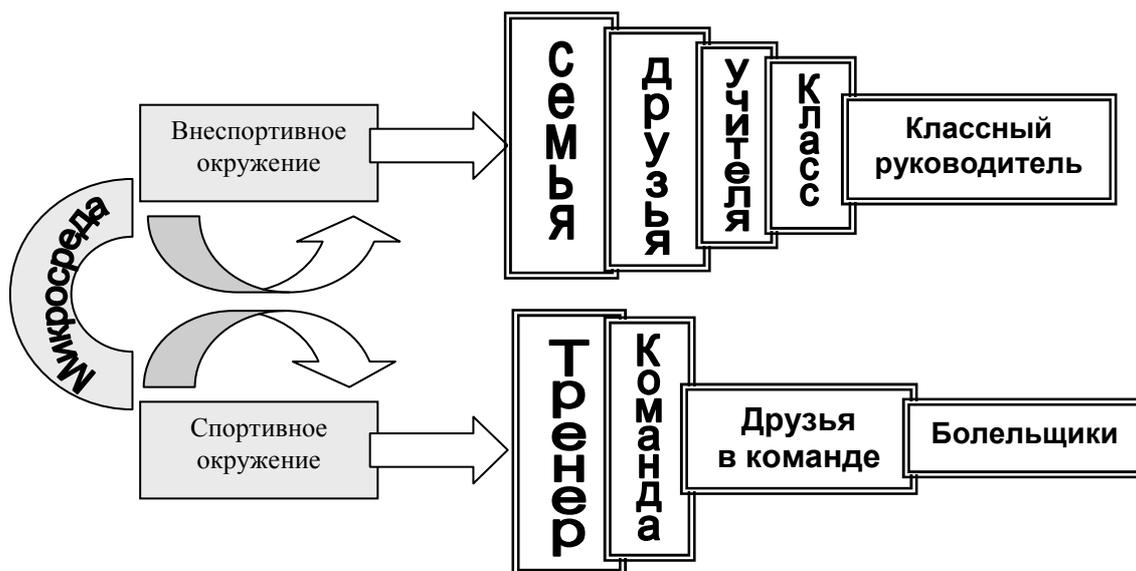


Рис 2.8. Структура социальной микросреды

К внеспортивному социальному окружению, то есть не имеющему отношения к спорту, относятся: малая формальная группа – **семья**; малая неформальная группа – **друзья**; формальная группа – **класс** в школе; **учителя** и формальный лидер формальной группы – **классный руководитель**. Несмотря на то, что эти группы непосредственно не участвуют в спортивной деятельности, их роль и значение очень велико. Внеспортивное окружение может, как благоприятствовать плодотворной спортивной деятельности, так и противодействовать, мешать ей.

Это соответствует положениям поведенческого направления в менеджменте, которое утверждает, что для повышения активности человека в любой деятельности необходимо создание наиболее благоприятных социально-психологических условий в группе.

Социально-психологический механизм влияния внеспортивного окружения в наибольшей степени связан со следующими компонентами:

- уровнем интереса к спорту как социальной ценности;
- социальными установками на спорт и спортивную деятельность;
- общностью спортивных интересов спортсмена и его социальной микросреды.

Это означает, что если для социального окружения (родителей, друзей, учителей и др.) спорт представляет значимую социальную ценность, если в социальных группах сформированы положительные социальные установки на спорт и на занятия спортом, если окружающие связаны со спортсменом общими интересами в сфере спорта и общей спортивной деятельностью, то влияние такого окружения будет стимулировать ребенка (человека) к активным занятиям спортом. И наоборот, если эти компоненты отсутствуют, то в среде ближайшего социального окружения спортсмена складывается неблагоприятная ситуация.

гоприятный (в лучшем случае – безразличный) социально-психологический климат, не позволяющий спортсмену полностью раскрыть свои способности.

При этом необходимо отметить, что из всего внеспортивного социального окружения наибольшее влияние на занятия спортом, особенно детей, оказывает малая формальная группа – семья. Доказано, что ребенок воспринимает ценности того социального окружения, в котором растет. И если, например, в семье или классе престиж и статус спорта высок, то и ребенок будет проявлять высокую активность в спорте и спортивной деятельности. Не даром известный американский тренер по плаванию Петер Деланд, подготовивший много олимпийских чемпионов, сказал, что всеми своими успехами в спорте он обязан родителям своих учеников.

Из спортивного социального окружения, то есть окружения, непосредственно относящегося к спорту, наибольшее влияние на спортивную деятельность подростка оказывает личный тренер спортсмена – именно он направляет спортивную деятельность и руководит, предопределяет успешность спортивной карьеры, формирует спортсмена как личность. От его профессиональных и человеческих качеств зависит не только успешность спортивной деятельности, а вообще продолжительность занятий спортом.

Тренер не только непосредственно управляет тренировочным и соревновательным процессами, но и формирует социально-психологический климат в спортивной секции, тренировочной группе или команде. Именно они в соответствии с положениями «школы поведенческих наук» оказывают весьма существенное влияние на активность и результативность спортивной деятельности.

Индивидуально-личностные особенности спортсмена, влияющие на его спортивную деятельность, включают в себя состояние здоровья, физическое развитие, физическую подготовленность, уровень способностей, мотивацию, психологические свойства личности, психические особенности и т.д. (рис. 2.9).

Приведенные на рисунке показатели (элементы, подсистемы) индивидуально-личностных особенностей, оказывающих влияние на спортивную деятельность, также имеют сложную структуру. Так, например, «физическое развитие» состоит из длинотных, объемных, широтных и других показателей, имеющих специфическое и решающее значение в зависимости от вида спорта. Компонент «физическая подготовленность» включает в себя общую и специальную подготовленность, которые, в свою очередь, дифференцируются на выносливость, силовую выносливость, скоростные качества (быстроту), силу и др. Подсистема «мотивация» также выступает в виде сложной системы, включающей в себя «интересы», «потребности», «цели», «мотивы», «ценности», «социальные установки» и т. д.

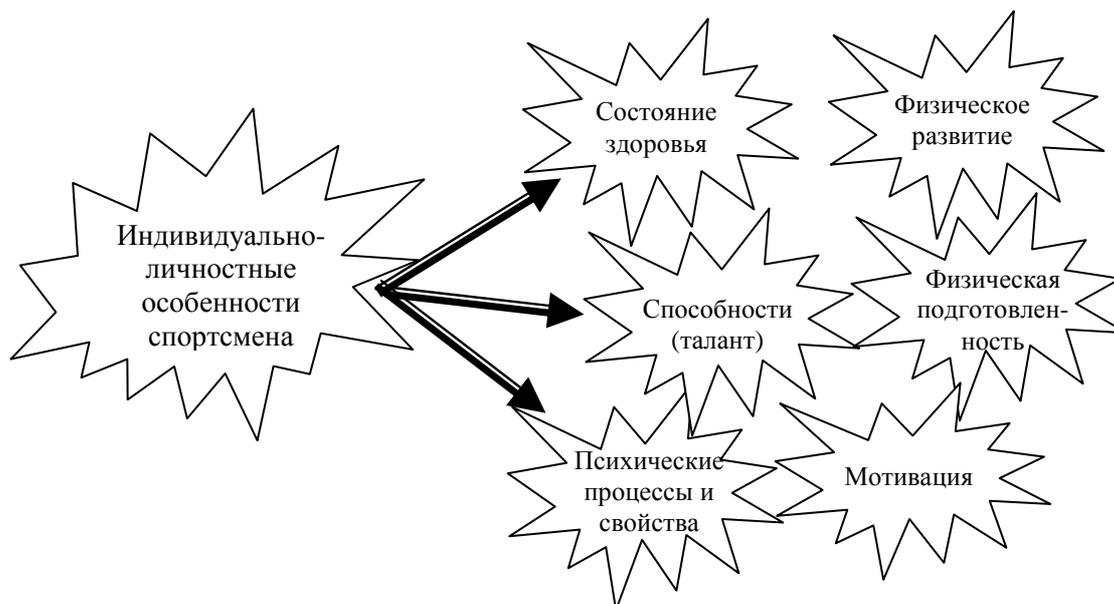


Рис. 2.9. Структура индивидуально-личностной сферы спортсмена

Необходимо понимать, что названные показатели в различной степени поддаются корректировке и изменению под влиянием тренировочных воздействий в процессе спортивной деятельности. Так, показатели общей выносливости, хотя и являются генетически обусловленными, изменяются в процессе тренировок более значительно, чем, например, сила нервных процессов, темперамент или характер. Понимание особенностей и природы тех или иных компонентов позволяет тренеру правильно строить тренировочный процесс и выбрать адекватные методы воздействия, то есть эффективно управлять подготовкой спортсменов.

В этой связи необходимо еще раз отметить, что в своей управленческой деятельности тренер широко использует приемы и методы воздействия (управления), разработанные в рамках многих «неуправленческих» наук; теории и методики спортивной тренировки, психологии, физиологии, анатомии, биохимии, социологии и других.

Материальное и программно-методическое обеспечение подготовки спортсменов, естественно, оказывает сильное влияние на результативность спортивной деятельности. К ним относятся:

- спортивная база и ее состояние;
- тренажеры, приспособления и другие технические устройства;
- средства и приборы медико-биологического, биохимического, педагогического и другого контроля;
- средства реабилитации и восстановления, в том числе медикаментозные, физиотерапевтические, психологические и т.д.;

- программы и средства отбора, подготовки, тренировки спортсменов;
- наличие спаринг-партнеров для проведения тренировок и соревнований;
- финансовые средства для выезда на сборы, соревнования и многое другое.

Социально-профессиональный статус тренера характеризует его личностные и профессиональные качества, особенности взаимоотношений с окружающими, способы руководящего воздействия и стиль управления спортивной группой или командой, человеческие и лидерские качества, которые оказывают решающее влияние на активность и результативность спортивной деятельности спортсменов, независимо от того, на каком уровне спортивного мастерства они находятся. Компоненты социально-профессионального статуса тренеров как руководителей, управленцев, менеджеров будут рассмотрены нами ниже.

2.3. Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления

Как отмечалось ранее, в сфере физической культуры и спорта существует множество объектов управления, имеющих различную природу и требующих специфических подходов к управлению ими. Они из важнейших – спортивные и физкультурные мероприятия. Их важность объясняется тем, что для спорта характерен, прежде всего, соревновательный аспект, момент сопоставления в прямом единоборстве (противостоянии) физических, духовных, морально-волевых и других качеств, воспитываемых и формируемых в процессе многолетней подготовки физкультурников и спортсменов.

Каждое такое мероприятие требует специальных управленческих усилий и специальной подготовки. От качества проведения спортивных мероприятий зачастую зависят результаты многолетнего труда не только тренера или спортсмена, но и целых спортивных организаций.

Существует достаточно большое количество различных по характеру, содержанию, формам проведения, масштабам, составу участников, целям, задачам и другим признакам физкультурно-спортивных мероприятий.

Так, например, **спортивные соревнования** (специфическая форма игрового соперничества, каждый участник которого в равных для всех условиях стремится достичь наилучшего спортивного результата, победить или переиграть других соперников) дифференцируются по:

- масштабу проведения;
- формам организации;
- целям;
- периодичности (продолжительности);
- способу определения победителей (рис. 2.10).

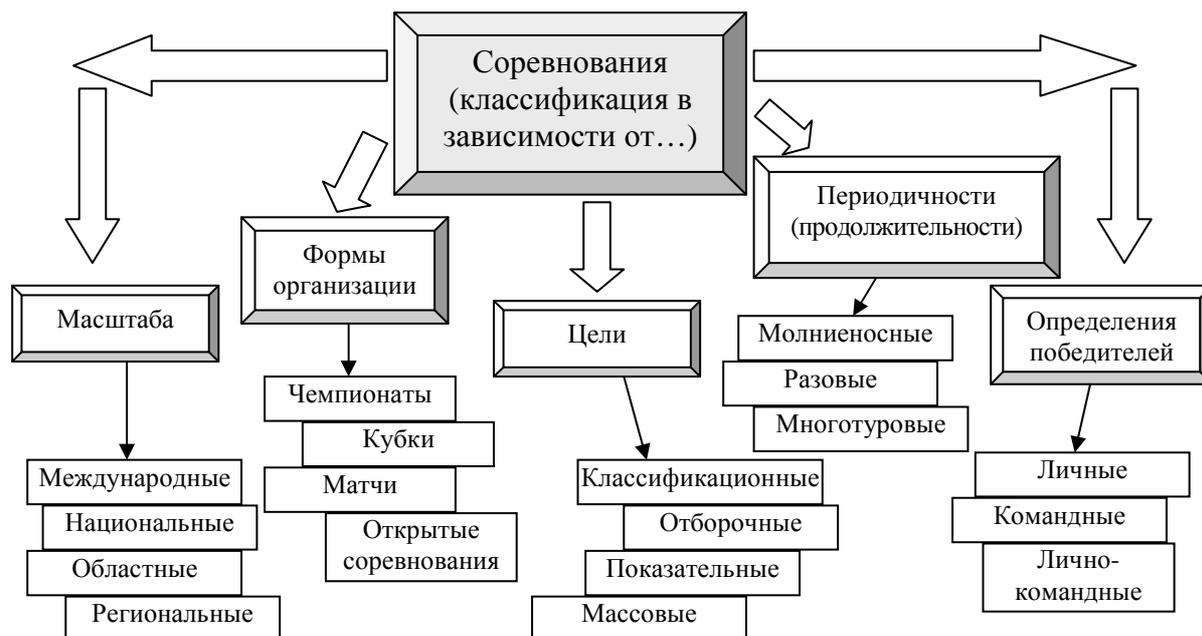


Рис. 2.10. Классификация соревнований

В зависимости от **масштаба** (числа участников, участвующих стран, количества команд и т.д.) соревнования бывают международные, национальные, областные, городские, районные, внутренние (спортивной или физической организации).

По **форме организации** (проведения) соревнования могут проводиться в виде чемпионатов, кубков, матчевых встреч (матчей и т.д.) Если для участия в них приглашаются спортсмены или команды других стран, регионов или организаций, то такие соревнования являются открытыми.

В зависимости от целей, соревнования могут быть классификационными, отборочными, контрольными, показательными, массовыми.

При этом в них могут ставиться и решаться различные задачи:

- развитие и популяризация вида спорта;
- определение сильнейших игроков или команд;
- укрепление спортивных связей на различном уровне;
- отбор спортсменов в сборные команды;
- привлечение людей к массовым занятиям спортом и т.д.

По **периодичности (продолжительности)** соревнования бывают многотуровыми, разовыми, молниеносными.

Способ **определения победителей** делает соревнования личными, командными и лично-командными.

Очень важной характеристикой соревнований является способ их проведения. Выбор того или иного способа проведения зависит от:

1. Целей и задач соревнования.
2. Сроков и длительности их проведения.

3. Числа участников или количества участвующих команд.

4. Количества спортивных арен и спортивных сооружений, на которых проводятся соревнования и других факторов.

В практике проведения спортивных и физкультурных соревнований чаще всего применяются:

Прямой способ. Суть этого способа заключается в последовательном или одновременном исполнении соревновательного упражнения всеми участниками на одной спортивной арене при неизменном составе судейской бригады.

Круговой способ. При использовании этого способа проведения соревнований каждый участник (или команда) последовательно встречается со всеми остальными. Он позволяет избежать случайностей, а также достаточно полно и объективно выявляет сильнейших. Для проведения спортивных соревнований по этому способу судейская коллегия составляет таблицу очередности встреч. Основным недостатком этого способа – большая продолжительность проведения соревнований.

Способ с выбыванием основан на принципе выбывания участника соревнований (или команды) из дальнейшей борьбы после одного или нескольких поражений. Количество поражений оговаривается заранее в «Положении о соревнованиях». Благодаря его преимуществу – проведение соревнований в сжатые сроки даже при большом количестве участников, – его часто применяют на олимпийских играх или при розыгрыше кубков, например «Кубка Дэвиса» по теннису. Именно поэтому этот способ часто называют «кубковым» или «олимпийским».

Смешанный способ проведения соревнований предполагает последовательное сочетание в рамках одного спортивного мероприятия двух систем – круговой, с выбыванием или прямой. Например, на первом этапе соревнований отбирают определенное количество сильнейших спортсменов (команд), а на втором – между ними по круговой системе (или прямым способом) определяют победителя.

Аналогичные способы применяются при проведении любых физкультурно-спортивных или туристских мероприятий с элементами соревнований.

Кроме спортивных, физкультурных или туристских соревнований, в сфере физической культуры и спорта проводится большое количество других мероприятий, которые также требуют целенаправленного управления. К ним относятся учебно-тренировочные и оздоровительные сборы, комплексные медико-биологические и педагогические обследования, спортивные фестивали, акты и т.д.

Однако, независимо от вида и характера мероприятий, существует общая управленческая схема их проведения, которую необходимо оформить в виде специального документа – **маркетинговой программы** проведения мероприятия.

Прежде всего, необходимо разработать общий замысел планируемого мероприятия. При этом следует ответить на несколько ключевых вопросов:

1) Является ли вообще проведение данного мероприятия хорошей идеей? Если оно проводится ради «галочки» или под давлением вышестоящих организаций, то его проведение лишается всякого смысла.

2) Для кого проводится данное физкультурно-спортивное мероприятие? Этот вопрос следует рассмотреть в двух, плоскостях:

– кто будет участвовать в качестве спортсменов?

– кто будет выступать в качестве зрителей?

Ответив на эти вопросы, менеджер будет четко представлять, кому непосредственно адресовано данное мероприятие или соревнование, а следовательно – что нужно делать для удовлетворения запросов участников и зрителей данного спортивного (физкультурного, оздоровительного и т.д.) мероприятия.

3) Где будет проводиться мероприятие и есть ли все необходимое (база, инвентарь, специалисты, судьи и т.д.) для его успешного проведения? Если нет, то имеет ли смысл его вообще проводить и где можно достать (купить, арендовать, взять напрокат и т.д.) недостающее оборудование? Если же ответ на данный вопрос будет положительный, то следует разработать план рационального использования имеющейся базы, инвентаря и оборудования.

4) Имеются ли у персонала, который будет проводить физкультурное, спортивное, оздоровительное и другое мероприятие, организационные, судейские, маркетинговые и другие умения и навыки? Если их нет, то, как организовать обучение привлекаемого персонала, кого пригласить из опытных специалистов?

5) Есть ли в данном соревновании (мероприятии) «изюминка», которая может и должна привлечь болельщиков, зрителей, участников? Если такой «изюминки» (то есть интригующего, привлекательного момента) нет, то его необходимо придумать и тщательно разработать.

6) Имеется ли доступ к средствам массовой информации (газетам, радио, телевидению) и можно ли заручиться их поддержкой? Ставя перед собой этот вопрос, менеджер должен четко представлять, что сегодня без поддержки и внимания средств массовой информации невоз-

можно ни информировать потенциальных зрителей и болельщиков, ни привлечь их на трибуны. И, как следствие, невозможно найти спонсоров для проведения мероприятия.

7) Есть ли необходимые средства на проведение данного мероприятия, в том числе на проведение рекламной компании?

8) Можно ли привлечь спонсоров к проведению спортивного мероприятия, кто будет выступать в роли спонсора, чем его заинтересовать и как работать с потенциальным спонсором (спонсорами)? Решение этих вопросов позволит не только привлечь дополнительные средства, но и получить прибыль, без которой невозможна сегодня деятельность ни одной физкультурно-спортивной организации.

9) И, наконец, еще один чрезвычайно важный вопрос – есть ли надежды на успешное проведение мероприятия? Ответ на этот проективный (прогнозный) вопрос заставляет менеджера ориентироваться не просто на сам факт проведения мероприятия, а именно на «Успешное его проведение». И если надежда на успех минимальна или вообще не просматривается, то проведение данного физкультурно-спортивного мероприятия нецелесообразно. Это будет пустая трата времени, финансов, усилий.

Ответив на поставленные выше вопросы и, главное, получив на них основанные положительные ответы, менеджер приступает к их детальной проработке и составлению планов выполнения.

Следующим важным этапом проведения спортивно-массового и физкультурного мероприятия является разработка **Положения о мероприятии (соревновании)**. Положение является основным нормативно-правовым документом, регламентирующим проведение конкретного мероприятия, будь то соревнования любого уровня, массовые оздоровительные праздники, слеты и т.д. Оно не только определяет содержание и порядок проведения самих соревнований, но и устанавливает, регламентирует отношения между организаторами, участниками, судьями.

Положение является официальным документом, на основании которого спортсмены (физкультурники) допускаются к конкретному мероприятию и финансируются все затраты на его проведение. Оно разрабатывается и утверждается организацией (МОК, Министерством спорта и туризма РБ, спортивной федерацией, городским (областным) управлением по ФКСиТ, районным отделом по ФКСиТ соответствующих исполкомов, Советом КФК и т.д.), которая проводит данное мероприятие и осуществляет общее руководство.

В зависимости от масштабов проведения мероприятия положение о нем может быть разработано с различной степенью подробности и детализации, но, как правило, должно включать в себя некоторые общие разделы:

1. Цели и задачи конкретного мероприятия (пропаганда ФКиС, популяризация видов спорта, выполнение спортивных разрядов отбор кандидатов в сборные команды, сдача нормативов комплексов «здоровье», оздоровление и активный отдых, выявление сильнейших спортсменов и команд и т.д.)

2. Руководство проведением мероприятия. Указываются организации, которые проводят и участвуют в проведении данного конкретного мероприятия (Министерство спорта и туризма РБ, федерация по виду спорта, управление по ФКСиТ исполкома, Совет КФК, состав судейской коллегии и т.д.)

3. Место и сроки проведения. Необходимо точно указать, где и на каком спортсооружении проводится мероприятие, в какие сроки, в том числе день приезда и отъезда участников, судей.

4. Участвующие организации и участники соревнований. В этом разделе указывается, какие требования предъявляются к командам и участникам (возраст, пол, квалификационные требования, состав команд и т.д.).

5. Программа соревнований должна включать в себя все разделы программы (все проводимые состязательные упражнения для всех участников), расписание соревнований по дням, предварительные спортивный менеджмент и маркетинг и финальные соревнования с указанием точной даты, времени и места проведения. Здесь также приводятся данные о времени и месте заседаний мандатных комиссий, предварительных процедурах (например, взвешиваниях), заседаниях судейской комиссии и т.д.

6. Система оценки результатов и условия зачета. Этот раздел положения должен быть проработан с особенной тщательностью, и включать в себя порядок определения личных и командных мест, систему зачета, соотношение занятых мест и начисляемых очков для определения каждого первенства, приоритеты (преимущества) при равенстве результатов у спортсменов или команд и др.

7. Порядок награждения победителей и призеров. Здесь указываются виды поощрений победителей, участников, тренеров, организаторов мероприятия. Содержание этого раздела зависит от финансовых возможностей организаторов, привлекаемых спонсоров, доходов от рекламы и других факторов.

8. Условия приема и допуска участников и команд. Этот раздел должен включать требования, которые организаторы предъявляют к спортивным, финансовым, организационным и другим аспектам проводимых

соревнований (порядок и размеры расходов, проживание, питание, оплата работы судей и др.), а также требования (квалификационные, лицензионные) к участвующим спортсменам.

9. Порядок и сроки подачи заявок. Данный раздел содержит информацию о том, в какие сроки и в каком порядке подаются предварительные и именные заявки, какие документы предъявляются в мандатную комиссию, сроки и место совместного заседания судейской коллегии и представителей команд, формы медицинских документов и т.д.

Рассматривая спортивное мероприятие как средство производства зрелищных услуг (то есть в процессе любого спортивного мероприятия мы производим «зрелище», которое необходимо реализовать), надо знать основных потребителей, которым оно предназначается. Организаторов спортивных мероприятий, особенно крупных соревнований, есть несколько «целевых» рынков, то есть отдельных групп потребителей. Этими группами являются:

- зрители, которые могут придти (или не придти) на соревнования;
- спортивные организации или отдельные спортсмены, которые могут принять (или не принять) в них участие;
- спонсоры, которые могут дать (или не дать) финансовые средства на проведение конкретного мероприятия;
- рекламодатели, которые могут купить (или не купить) места (время) для проведения рекламной компании своей продукции.

Поэтому при проведении спортивных мероприятий менеджеру необходимо не только знать о своих потенциальных потребителях (для этого проводят специальные маркетинговые исследования), но и иметь специалистов (или хорошо разбираться) в следующих областях:

- **финансовой**, чтобы уметь определить источники доходов, размеры расходов, долю прибыли, создавать и вести систему финансовой документации, отчета и контроля;
- **управления**, чтобы разработать рациональный и оптимальный план мероприятия, систему контроля за его выполнением, подобрать необходимых специалистов и эффективно направлять и контролировать их работу, умело использовать выделенные средства;
- **маркетинга**, чтобы уметь найти наибольшую аудиторию, подобрать и договориться со спонсорами и средствами массовых коммуникаций, потенциальными рекламодателями и т.д.;
- **права**, чтобы разработать и заключить необходимые договора контракты, своевременно решать возникающие спорные вопросы, умело отстаивать при необходимости свои интересы в суде и др.

Определением потенциальных потребителей и их запросов начинается, но не заканчивается маркетинговая программа. Она должна, кроме этого, включать в себя следующие аспекты:

- выбор места проведения мероприятия;
- подбор и формирование «команды», то есть подбор кадров, обеспечивающих проведение мероприятия;
- формирование бюджета мероприятия и выработку билетной программы и политики;
- работу со спонсорами;
- размещение рекламы и работу с рекламодателями;
- обеспечение безопасности проведения мероприятия;
- обеспечение размещения, питания участников и их транспортное обслуживание;
- разработку перечня дополнительных услуг для зрителей;
- освещение мероприятия в СМИ и аккредитацию журналистов.
- расходы на погашение судебных разбирательств в случае их появления.

Выбор места проведения спортивного мероприятия представляется очень важным, так как включает в себя не только поиск спортивной арены, способной вместить какое-то количество зрителей. Необходимо знать, проходило ли здесь до этого подобное мероприятие и насколько удачным оно было, какие возникали проблемы и как они решались, могут ли возникнуть такие же проблемы и как их избежать, каково месторасположение спортивного сооружения, как долго до него добираться, есть ли транспортное сообщение, место для парковки автотранспорта, каковы рыночные возможности данного мероприятия и как строить ценовую политику на билеты и услуги. Кроме этого, надо знать интересы потребителей, их финансовые возможности, отношение местных органов власти и т.д. Таким образом, выбор места проведения спортивного или физкультурного мероприятия является не тактическим, а стратегическим моментом.

Формирование «команды» специалистов необходимо начинать с привлечения грамотных экспертов и консультантов, знающих местные условия и имеющих опыт проведения подобных мероприятий. При этом очень важно согласовать этот вопрос с местными государственными органами, выходить до первых лиц – представителей исполнительной власти. Ведь если они поймут преимущества проведения данного мероприятия, то исчезнет множество бюрократических барьеров, неизбежных при организации любого дела.

Без органов и представителей власти практически невозможно решить обеспечение безопасности проводимого мероприятия, транспортного и медицинского обслуживания участников и зрителей, страхования ответственности от несчастных случаев и непредвиденных обстоятельств. Кстати, для нашей практики вопросы страхования ответственности являются относительно новыми. В развитых странах мира ни одно мероприятие не обходится без процедуры страхования. Причем цена страхового полиса непостоянна и зависит от:

- уровня проводимого мероприятия;
- участия в мероприятии «звезд» спорта или шоу-бизнеса;
- возможности получения травм и телесных повреждений;
- расходов на погашение судебных разбирательств в случае их появления.

Как показывает зарубежная практика, полис за полученные травмы стоит относительно недорого. Значительно дороже обходится страхование ответственности за все, что может произойти вне спортивного зала, бассейна или стадиона.

При **определении сроков** проведения физкультурно-спортивного мероприятия необходимо учесть не только многолетние прогнозы погоды на этот период, но и многие культурные, государственные, религиозные и другие мероприятия, проводимые в данной местности или в городе. Выступая в качестве своеобразных «конкурентов», эти мероприятия могут отвлечь определенную часть потенциальных зрителей и, следовательно, лишить организаторов спортивных мероприятий части прибыли.

Бюджет спортивного мероприятия формируется на основании учета всех статей расходов и доходов и оформляется в виде соответствующего документа – сметы проведения мероприятия. Важной составной частью выполнения сметы и получения прибыли, является так называемая «билетная программа». Билетная программа связана не только с продажей билетов, но и с удовлетворением широких запросов зрителей. А для этого необходимо знать и уметь предусмотреть, кто придет на соревнования, так как от социально-демографических, психологических, культурных (пол, возраст, состав семьи, образование, уровень доходов и т.д.) особенностей зрителей (потребителей спортивного зрелища) зависят их потребности.

Процесс ценообразования имеет целый ряд специфических особенностей, которые будут рассмотрены в соответствующем разделе УМК. В данном же случае отметим, что установление цены на билеты в немалой степени зависит от «чутья» на потребителя и перечня сопутствующих ус-

луг. Многие специалисты отвечают, что цена самого спортивного продукта ничтожно мала по сравнению с сопутствующими затратами, которые несут зрители. Поэтому задача организаторов и организаторов спортивного мероприятия состоит в том, чтобы продать зрителю как можно большее количество сопутствующих услуг и товаров.

Как показывают специальные маркетинговые исследования, расходы зрителей на покупку билетов при хорошо поставленной и продуманной маркетинговой стратегии составляют не более 30 % всех расходов от посещения спортивного мероприятия. Остальные 70 % расходов приходятся на покупку программы соревнований, сувениров, холодных и горячих закусок, прохладительных напитков и т.д. Это говорит о том, что существенная прибыль может быть получена за счет удовлетворения сопутствующих интересов и потребностей болельщиков и зрителей.

Важным этапом подготовки и проведения спортивно-массового мероприятия является разработка **сценария** мероприятия. При этом отметим, что если организационная сторона мероприятия определяется Положением, спортивная – правилами проведения соревнований по соответствующему виду спорта, то эмоционально-художественная, зрелищная – сценарием мероприятия.

Сценарий – это литературно-режиссерская проработка содержания мероприятия. Как правило, сценарий мероприятия включает:

- изложение в строгой последовательности и логической взаимосвязи всего того, что будет происходить на мероприятии;
- раскрытие темы следующих друг за другом элементов действия;
- показ перехода от одной части мероприятия (действия) к другой;
- примерное направление и содержание всех публицистических средств, музыкального и светового сопровождения;
- продолжительность отдельных номеров, фрагментов, всего мероприятия и т.д.

Таким образом, спортивные, оздоровительные, развлекательные и другие мероприятия действительно являются самостоятельным и весьма важным объектом управления. При этом менеджер должен обладать целым набором качеств и большим арсеналом знаний в экономической, управленческой, правовой, маркетинговой и других областях. Только в этом случае он может по настоящему «продвинуть» зрелище, производимое спортивным мероприятием, на рынок зрелищных услуг и реализовать его с максимальной эффективностью.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 3. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В СПОРТЕ

3.1. Целеполагание, прогнозирование в планирование в спорте

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как непрерывный, логический процесс, состоящий из взаимосвязанных и взаимодополняющих этапов (функций). В ходе управления субъект постоянно решает задачу – как, при помощи каких методов (механизмов) перевести какой-то объект управления из одного состояния в другое, из одной точки траектории движения в другую, из одного финансового положения в другое, более предпочтительное (рис. 3.1).

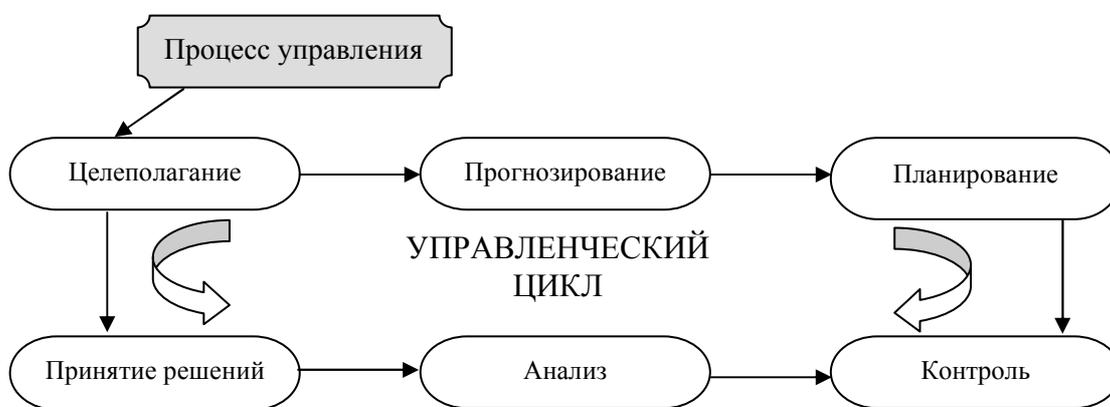


Рис. 3.1. Процесс управления

Таким образом, желаемое конечное состояние, которого организация стремится достичь в определенные периоды своего существования и функционирования, выступает в качестве целей.

Процесс выбора, формирования и обоснования целей называется **целеполаганием** и является наиболее существенным моментом всей деятельности организации и любого ее члена. Уже отмечалось, и мы подчеркиваем это еще раз, «бесцелевой» деятельности не может быть по определению. Именно цели придают смысл и структурируют определенным образом всю деятельность организации. Естественно, сложные, многоуровневые организации нуждаются в постановке нескольких основных, стратегических целей, так же, как и более частных, связанных с основными. Это было рассмотрено нами ранее, на примере «дерева целей» спортивной организации.

Основание, общая цель организации, выражающая основной смысл ее существования, называется **миссией организации**. Значение миссии, которая формально выражена и осознана сотрудниками организации,

трудно переоценить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для последующего процесса принятия управленческих решений.

Без определения миссии как постоянного ориентира всей деятельности организации люди, меняющиеся на посту ее руководителя, имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Так, например, сформулированная Пьером де Кубертенем миссия Международного Олимпийского Комитета – содействовать посредством Олимпийских игр международному взаимопониманию и укреплению мира, – определяет базовые ценности и цели МОК, независимо от меняющихся президентов и членов МОК. Именно миссия конкретизирует статус организации и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях (в нашем примере на уровне НОКов, комиссий МОК, олимпийских академий и т.д.).

Формулировка миссии любой организации, в том числе и физкультурно-спортивной, должна отражать следующие аспекты ее деятельности:

- задачи организации с точки зрения ее основных услуг (изделий), основных рынков сбыта (потенциальные потребители), особенностей основных применяемых технологий;
- характеристику внешней среды организации, которая определяет основные принципы деятельности;
- внутреннюю культуру организации, которая формирует социально-психологический климат в коллективе и ориентацию на людей, которых привлекает этот климат.

Чтобы выбрать соответствующую миссию для своей физкультурно-спортивной организации, руководитель должен ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?». Ответы на эти вопросы для физкультурно-спортивных организаций будут даны в последующих разделах УМК, где будут рассмотрены характеристики всех групп потребителей физкультурно-спортивных товаров и услуг.

Цели физкультурных и спортивных организаций, конкретизируя выработанные и принятые руководством и сотрудниками миссии, зависят от назначения, формы собственности, размера и других факторов. Так, коммерческие физкультурно-спортивные организации ставят основной целью получение прибыли за счет более полного удовлетворения потребностей своих потенциальных потребителей. Учебные организации – дать знания, обеспечивающие высокий уровень подготовки молодых специалистов. Оздоровительные учреждения и фирмы – укрепить здоровье (повысить уровень здоровья и снизить заболеваемость) за счет использования специфических средств физической культуры и спорта и т.д.

Чтобы внести истинный вклад в успех любой организации, быть источником действий, цели должны обладать рядом характеристик (рис. 3.2).

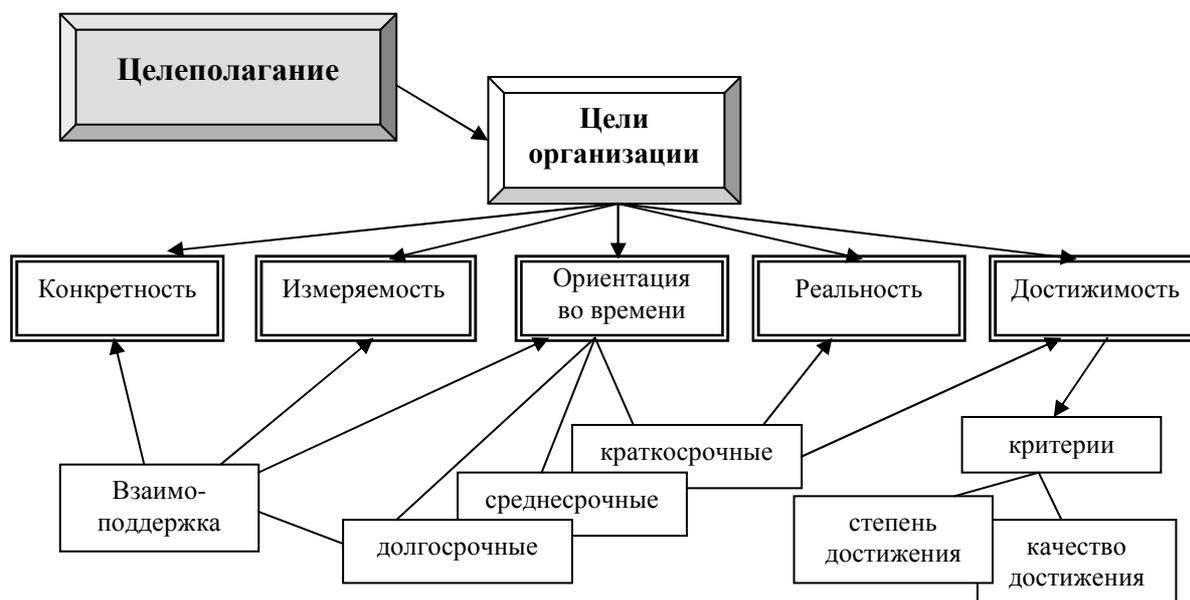


Рис. 3.2. Характеристика целей организации

Во-первых, цели должны быть конкретными и измеряемыми. Провозглашение целей организации в виде общих установок типа «повысить», «улучшить», «достичь» и так далее не дает возможности установить критерии достижения цели, а следовательно – вносит элемент субъективизма в процесс контроля, анализа и принятия решений. Такие общие, «размытые» цели напоминают хорошо известную поговорку: «Пойди туда – не знаю куда, принеси то – не знаю что, но результат (достижение, успех) должен быть!».

Выражая цели деятельности спортивной или физкультурной организации, а также отдельных ее членов, в конкретных, измеряемых формах руководство создает четкую количественную базу для последующего анализа и оценки хода работ и принятия управленческих решений. Например, если одной из целей физкультурной или спортивной организации является повышение статуса и профессионального уровня тренеров, то предполагаемые требования для достижения данной цели будут:

- 1) повысить реальную заработную плату сотрудникам на определенное количество процентов в год;
- 2) увеличить количество тренеров, повысивших квалификацию, например, на 15 %;
- 3) снизить текучесть кадров, например, на 10 % в год;
- 4) подготовить мастеров спорта в количестве 12 человек в год и т.д.

Кроме этого, цели должны быть ориентированы во времени, то есть необходимо точно определить не только то, что организация хочет достичь, но и когда должна быть достигнута запланированная цель. Цель обычно устанавливается на длительную или более короткую перспективу. Часто для того, чтобы контролировать ход достижения долгосрочной цели (например, для спортивных организаций характерен четырехлетний олимпийский цикл формирования стратегических целей), определяют количественно и во времени какие-то промежуточные цели. Например, при подготовке национальных команд к Олимпийским играм устанавливается: сколько членов сборной и когда должны показать результаты мастеров спорта международного уровня; сколько завоевать медалей на чемпионатах СНГ, или мира; сколько завоевать олимпийских лицензий на отборочных соревнованиях и т.д.

Таким образом, долгосрочные стратегические цели имеют более длительный «горизонт планирования», чем среднемесячные (тактические) или краткосрочные (промежуточные) цели. По мнению многих специалистов, долгосрочные цели устанавливаются на период, равный пяти годам; среднесрочные имеют горизонт планирования от 1 до 5 лет; краткосрочные цели, представляющие собой один из планов организации, как правило, завершаются в течение года. Как уже отмечалось, для спорта и, прежде всего, олимпийского, характерно долгосрочное планирование в течение олимпийского цикла, то есть четырех лет.

Любая организация, в том числе и физкультурно-спортивная, формирует в первую очередь долгосрочные цели. Они имеют не только широкий «горизонт планирования», но и носят более широкий и общий характер. Затем вырабатываются среднесрочные и краткосрочные цели. Например, если спортивная организация планирует повысить в текущем олимпийском цикле подготовку спортсменов международного класса, например, на 25 %, то в соответствии с этим устанавливаются среднесрочные и краткосрочные цели. То есть, то, что организация должна выполнить за текущий период, зависит от того, чего она должна достичь и через 2 года, и через 4 года. Другими словами, то, что мы делаем сегодня, определяется тем, чего мы хотим достичь в более отдаленной перспективе.

Краткосрочные цели устанавливаются в таких областях, которые касаются, прежде всего, обеспечения долгосрочных целей. Для нашего примера это будут: освоение и внедрение новых методов медико-биологического контроля; внедрение компьютерных технологий отбора, прогнозирование и моделирование подготовки; внедрение совершенных медикаментозных методов повышения работоспособности и ускорения восстановления спортсменов; повышение квалификации сотрудников и тренеров и т.д. Эта группа кратко-

срочных целей должна обеспечить, подчеркнем это еще раз, выполнение долгосрочной стратегической цели всей спортивной организации.

Чтобы стимулировать деятельность людей и способствовать повышению эффективности работы организации, цель должна быть достижимой. Установление реально недостижимых целей (в силу целого ряда объективных и субъективных, внешних и внутренних, прямых и косвенных и других причин) может иметь для организации катастрофические последствия. Эти последствия проявляются не только в экономической, но и в морально-психологической сфере, связанной с мотивацией труда работников. Дело в том, что стремление к успеху, связанному с достижением поставленной цели, является очень сильным мотивирующим («изнутри» побуждающим человека работать) фактором. И если цели недостижимы, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабеет. В повседневной жизни люди связывают продвижение по службе и материальное вознаграждение именно с достижением поставленных перед организацией целей. Недостижимые цели делают средства, используемые в организации, менее эффективными.

Как уже отмечалось, любая организация имеет множество целей, которые образуют «дерево целей» организации. Для того чтобы быть эффективными, все эти цели должны быть **взаимно поддерживающими**. Решая множество задач, и достигая одновременно большого количества целей, руководитель, осуществляющий координационную деятельность, должен добиться такого положения, чтобы действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не мешали бы достижению других целей. Невозможность сделать цели взаимно поддерживающими ведет к возникновению конфликтов между подразделениями и руководителями, которые отвечают за достижение целей.

Многие специалисты в области менеджмента утверждают, что цели должны быть установлены для каждого вида деятельности организации, потому что, по мнению руководства, эти цели являются важными и их выполнение руководство хочет контролировать и измерять. Но для этого необходимо ввести критерий **степени и качества достижения цели**, что представляет собой дополнительную и весьма существенную проблему.

Выбор краткосрочных целей начинается с установления и оценки приоритетов, относящихся к перспективным целям. Именно установленные и согласованные приоритеты определяют последовательность и порядок достижения краткосрочных целей. Этим руководителю, проведя анализ всех имеющихся ресурсов организации, назначает приоритеты, исходя не только из их значимости, но и конкретных, реальных условий.

Прогнозирование. После установления миссии своей организации, ее стратегических и тактических целей, руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Другими словами, установив, чего мы хотим достичь, необходимо ответить на вопрос; «Можем ли мы это сделать?». Для этого необходимо оценить все факторы, которые влияют в той или иной степени на успешное функционирование организации.

Прежде всего, необходимо начать с анализа внешней среды, в которой существует и функционирует любая организация. Оценка внешней среды осуществляется по трем направлениям:

1. Необходимо оценить изменения, которые воздействуют на различные аспекты физкультурно-спортивной организации. Например, изменение цен на энергоносители неизбежно повлияет на стоимость предоставляемых услуг, также как и изменение размера минимальной заработной платы или изменение налогового законодательства.

2. Определить, какие факторы представляют наибольшую угрозу для текущей стратегии организации. Например, отслеживая деятельность конкурентов, в том числе и в использовании новейших технологий подготовки спортсменов, руководство национальной команды всегда будет готово к отпору потенциальным угрозам. Другими словами, необходимо постоянно отслеживать и анализировать так называемые «критические переменные» внешней среды организации.

3. Необходимым аспектом выбора правильной текущей стратегии является определение факторов, которые предоставляют наибольшие возможности для достижения стратегических целей. При этом следует иметь в виду, что среди всех факторов, которые в той или иной мере влияют на деятельность любой организации, есть 20 % таких, которые обеспечивают 60 % успеха; 20 % – обеспечивают 20 % успеха; 60 % таких факторов, которые обеспечивают лишь 20 % успеха. Естественно, что при правильной расстановке приоритетов и выборе наиболее важных можно добиться успеха меньшими усилиями и с наибольшей вероятностью.

Вообще, постоянный и глубокий анализ внешней среды позволяет руководству организации более объективно устанавливать цели и планировать стратегию. Действительно, анализ внешней среды позволяет ответить на три ключевых вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где она, по мнению руководства, должна находиться в будущем?
3. Что необходимо сделать, чтобы организация перешла из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, в котором ее хочет видеть руководство?

Кроме факторов внешней среды необходимо знать и уметь оценить факторы внутренней среды, которые также оказывают весьма существенное влияние на достижение поставленных целей. Необходимо точно знать сильные и слабые стороны своей организации.

Более подробно на этих аспектах мы остановимся в соответствующих разделах УМК, а пока еще раз отметим, что без четкого выделения факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность организации, невозможно достичь поставленных целей.

Не все факторы, влияющие на достижение целей, можно учесть в полном объеме, а тем более просчитать их «удельный вес». Множество аспектов окружающей внешней и внутренней среды организации нельзя учесть и превратить в количественно измеряемые. На Олимпийских играх в Сиднее никто из тренеров и специалистов не мог даже предположить, что при прыжке Светланы Теркиной через коня снаряд будет выставлен на 5 сантиметров ниже нормы. И никто из судейской комиссии и команды России не были готовы к такой ситуации ни с точки зрения контроля, ни с точки зрения последующих действий. Хотя такую или подобную ситуацию можно и нужно предусматривать при разработке стратегии и тактики выступления на соревнованиях столь высокого уровня.

Эту задачу выполняет **прогнозирование**. Действительно, ставя перед организацией какие-то цели, руководитель должен предположить, какова степень их достижения. Хорошо известно, что все управленческие решения носят вероятностный характер. Это значит, что планируемое событие может обязательно произойти (вероятность $P = 1$), не произойти (вероятность $P = 0$) или произойти с какой-то долей неопределенности (вероятность $0 < P < 1$, то есть P больше 0, но меньше 1). Прогнозирование – это предположение о том, каков будет результат выполняемых действий, с какой степенью точности (вероятности) мы придем к поставленной цели. Как уже понятно, прогнозирование статистически измеряется величиной вероятности (P), которая лежит в пределах от 0 до 1.

Все предположения (прогнозы) можно классифицировать в зависимости оттого, в какой степени они подконтрольны руководителю (рис. 3.3).

Выделяют следующие виды предположений:

1. Неконтролируемые предположения. Это предположения о таких событиях или факторах, которые находятся вне сферы компетенции руководителя и от него не зависят ни в коей мере. Например! Руководитель физкультурной организации не может повлиять на уровень инфляции и, следовательно, не может строить предположения о величине цен на физкультурно-спортивные товары и услуги. Или, экономические показатели

вливают на уровень жизни, который, в свою очередь, определяет рост числа занимающихся физической культурой и спортом и т.д.

2. Полуконтролируемые предположения. Эти предположения (прогнозы) о событиях, факторах, условиях, которые в определенной степени находятся в сфере компетенции того или иного руководителя. Руководитель может с большей степенью уверенности прогнозировать, например, политику его спортивной организации в подготовке спортсменов.

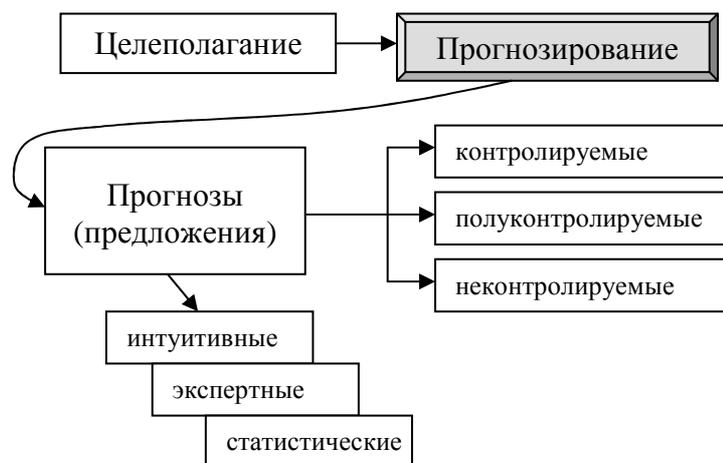


Рис. 3.3. Классификация прогнозов по степени контроля и методам

Она зависит как от общих тенденций, так и от принятой в данной организации концепции подготовки. Или другой пример. Руководитель строит предположения о результативности спортивной деятельности, так как она находится в большей степени под его непосредственным контролем и управлением, хотя и в значительной степени зависит от конкретной соревновательной ситуации.

3. Контролируемые предположения полностью находятся в сфере компетенции данного руководителя, и их выполнение зависит практически от него и его действий. Например, реализуемая в конкретной школе концепция и программа отбора перспективных спортсменов; планируемые и реализуемые программы подготовки спортсменов различного уровня, применяемые средства и методы контроля, реабилитации и т.д.

В зависимости от применяемых методов, прогнозы дифференцируются на интуитивные, экспертные, статистические...

Само название «**интуитивные прогнозы**» говорит о том, что в их основе лежат внутренние, субъективные предположения, основанные не на каких-то количественных методах, а на внутренних побуждениях, «внутреннем голосе», интуиции, предчувствии. Естественно, что для того, чтобы обладать интуицией в каком-нибудь вопросе, его необходимо знать, обладать большим опытом, уметь «чувствовать» ситуацию, быть хорошо знакомым с уровнем результатов, современными тенденциями в той или иной области, досконально знать потенциальных соперников, судей и т.д. Другими словами, интуитивное предвидение, предположение, прогноз могут возникнуть у настоящего профессионала, мастера своего дела.

Другую группу прогнозов составляют так называемые **«экспертные прогнозы»**. Для их составления привлекается группа экспертов-специалистов в том или ином виде деятельности. На основе своих глубоких знаний тенденций и направлений развития, сопоставляя имеющиеся, реальные показатели, эксперты делают свой прогноз по исходу того или иного события.

Экспертный метод прогнозирования включает в себя несколько разновидностей:

а) метод «Делфи», предполагающий наличие нескольких этапов в работе экспертов;

б) метод «Ориентированный на возможности», при котором учитываются, в первую очередь, имеющиеся возможности;

в) метод «Ориентирующийся на цель», учитывающий те факторы, которые могут обеспечить успех.

Отдельную группу составляют **статистические методы прогнозирования**. В их основе лежит изучение статистических закономерностей прогнозируемого явления или процесса и экстраполирование полученных результатов на будущее. Для применения этой группы методов необходимо жестко контролировать изучаемый процесс и количественно измерять его основные параметры. Например, для того, чтобы применить статистические методы к прогнозированию возможного спортивного результата спортсмена, необходимо не только фиксировать саму динамику спортивного результата в течение длительного времени, но и такие данные, как объем и интенсивность тренировочного процесса, показатели общей и специальной подготовленности, особенности течения биохимических процессов под воздействием тренировочных нагрузок, состояние функциональных систем организма спортсмена и т.д.

К статистическим методам прогнозирования относятся:

а) корреляционный анализ;

б) факторный анализ;

в) регрессионный анализ;

г) кластерный анализ;

д) построение динамических рядов распределений и т.д.

Современный математико-статистический аппарат и применение вычислительной техники (современных персональных компьютеров) позволяют широко применять методы моделирования. Суть этих методов состоит в том, что, имея статистические данные об изучаемом явлении и зная математические закономерности их взаимосвязи, можно с высокой степенью точности рассчитать, как будет изменяться поведение основных параметров модели при изменении базовых показателей. Преимущество этих

методов состоит в том, что процесс изучается и моделируется в памяти компьютера без использования и применения, дорогостоящих и длительных по времени экспериментов. Для этого, подчеркнем еще раз, необходимо строго вести статистическую базу данных, знать механизм изучаемого явления и иметь математические программы их протекания. Современное состояние науки такие возможности предоставляет не только ученым, но и практическим тренерам.

Планирование. Как мы уже отмечали, главная функция руководителя состоит в определении, формулировании, постановке целей деятельности организации любого типа и в выработке стратегии их достижения. Для успешной работы организации необходимо четкое и ясное понимание поставленных целей, путей и методов их достижения. И руководство, и каждый работник должны четко знать: «Кто? Когда? Как? Что?» должны делать, чтобы поставленная цель была достигнута в кратчайшие сроки и с минимальными издержками.

Эти задачи решает функция (этап) управленческого цикла – **планирование**. Сама необходимость планирования предполагает, что к одной и той же цели можно двигаться разными путями: коротким, длинным, дешевым, дорогим, прямым и т.д. Другими словами, всегда есть альтернативы, то есть множество возможностей, ведущих к цели. Разработанный и принятый план выбирает и нормативно закрепляет выбранный путь достижения поставленных целей. Например, индивидуальный план подготовки спортсмена к Олимпийским Играм характеризует этот путь и говорит о том, какие объемы тренировочной работы необходимо выполнить, как ее распределить в различных циклах подготовки, какие тренировочные средства следует применять, какое их соотношение, какие медикаментозные средства воздействия и реабилитации следует применять и т.д.

Суть планирования можно охарактеризовать посредством четырех его главных аспектов;

- вкладом планирования в достижение поставленных целей;
- ведущей ролью планирования;
- вездесущностью планирования;
- эффективностью планов.

Это значит, что невозможно достичь поставленных целей без детально разработанного и продуманного плана, которым должны быть охвачены все аспекты и направления деятельности. Причем эффективность выполнения планов должна постоянно контролироваться, чтобы своевременно принимать решения по координации усилий в достижении поставленных целей.

Планирование, как процесс, имеет определенные закономерности и свои этапы (рис. 3.4).

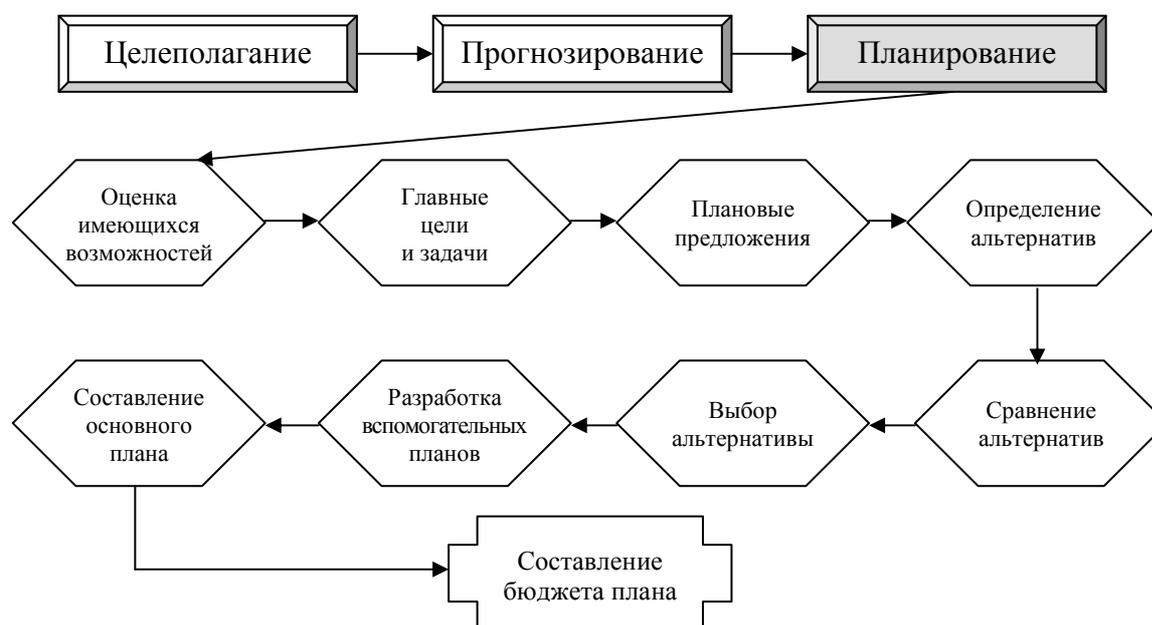


Рис. 3.4. Этапы и последовательность планирования

Как отмечалось выше, руководитель должен четко понимать, в каком положении находится организация и уметь объективно оценить имеющиеся возможности. Только на основании такой оценки он может (и должен!) определять главные (стратегические) и дополнительные (тактические) цели, выступающие в виде конкретных задач.

Для выполнения этих задач вносятся предварительные плановые предложения, которые, по сути дела, характеризуют тот или иной путь достижения целей. Каждое из этих предположений содержит какие-то альтернативы, то есть варианты действий. Для сравнения этих вариантов и выбора наиболее оптимального необходимо иметь определенные критерии, на основании которых осуществляется выбор рабочей альтернативы, то есть выбор наиболее приемлемого пути достижения цели. Причем, выбранный путь (альтернатива) должен наилучшим образом соответствовать принятому критерию.

После принятия альтернативы разрабатываются вспомогательные планы, обеспечивающие возможность «движения» по выбранному пути. Только после этого разрабатывается основной план и бюджет (финансовое обеспечение) этого плана.

Таким образом, разработанный план обеспечивает «средства» достижения целей. Планирование действий связано, как уже отмечалось выше, с

определением того, «что, кто, когда, и в каком объеме?» требуется для достижения данной цели. План – это практический способ создания связующего звена между постановкой цели и полной программой реализации.

Хорошо проработанный план:

- определяет основные мероприятия, меры, средства, сроки и так далее, необходимые для достижения целей;
- устанавливает последовательность и взаимосвязь между основными видами деятельности, что связано с созданием календарного плана выполнения работ в надлежащей последовательности;
- уточняет роли, взаимоотношения между различными звеньями, делегирует соответствующие полномочия для выполнения каждого вида деятельности;
- оценивает затраты времени и труда для каждой отдельной операции и всей работы в целом;
- определяет ресурсы, необходимые для выполнения отдельных видов работ или всей работы в целом. Затраты и потребности в ресурсах определяются бюджетом;
- устанавливает конкретные сроки контроля и коррекции, как отдельных действий, так и всей работы в целом. Это дает возможность целенаправленно и своевременно принимать управленческие решения по достижению поставленных целей.

Целеполагание, прогнозирование и планирование в спорте имеют свои особенности, связанные со спецификой управленческой деятельности тренера. Если рассматривать тренера как менеджера (а он таковым и является по сути своей деятельности), то логика его рассуждений с точки зрения рассмотренных проблем, будет выглядеть следующим образом.

В качестве стратегической цели деятельности выступает спортивный результат, способный обеспечить завоевание медалей на конкретных соревнованиях. Причем, тренер должен уметь спрогнозировать этот результат, так как от правильности и точности прогноза зависит не только успех, но и сама методика подготовки. Так, например, специалисты прогнозировали, что в плавании на спринтерских дистанциях в олимпийском Сиднее золотую медаль принесет лишь результат выше мирового рекорда. Или, золотая медаль в прыжках в высоту у женщин будет завоевана спортсменкой, показавшей результат в пределах 200 – 205 см. В групповых упражнениях художественной гимнастики прогнозировалась победа той команды, которая покажет результат в районе 19,7 – 19,85 балла или в двух видах упражнений – 39,4 – 39,7. Эти, как и многие другие, прогнозы полностью оправдались.

Таким образом, ставя перед собой цель – завоевание медали какого-то достоинства, тренер должен прогнозировать, какой результат должен показать его спортсмен, то есть планируемый результат (назовем его « P планируемый») выступает в качестве целевой функции, относительно которой следует строить программу подготовки.

Но в настоящий момент, например, в подготовительный период, спортсмен показывает какой-то исходный результат (P исходный). Следовательно, объект управления, в качестве которого выступает спортсмен, необходимо при помощи каких-то средств и методов воздействия перевести из исходного состояния (P исх.) в планируемое (P план.) (рис. 3.5).

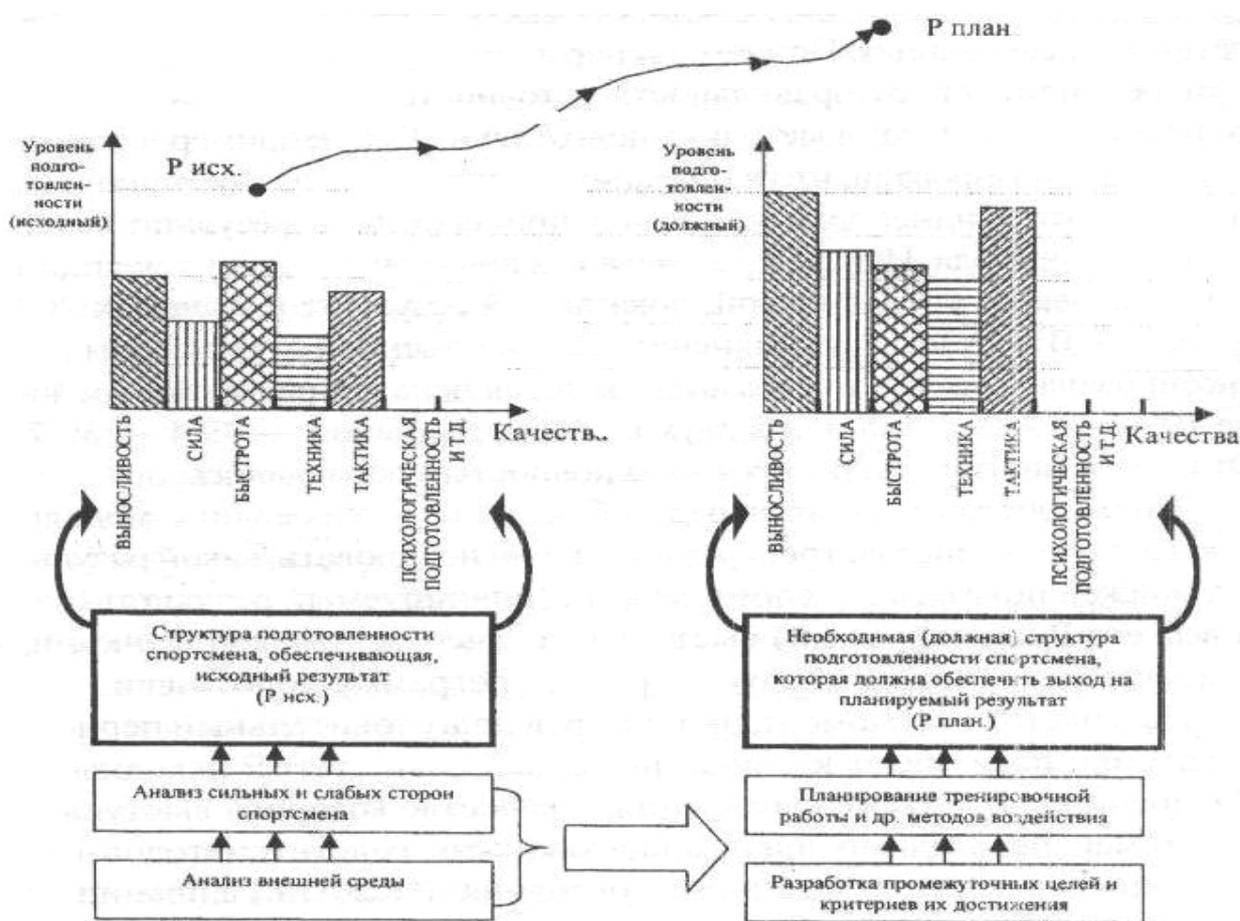


Рис. 3.5. Логика перевода спортсмена с исходного уровня результата (P исх.) на планируемый (P план.) (схема упрощена)

Кстати, с точки зрения теории менеджмента, управленческая деятельность тренера ничем не отличается от деятельности любого другого управленца в любой другой сфере деятельности и заключается в переводе системного объекта управления из одного состояния (исходного) в другое (планируемое).

Применяя соответствующие методы тестирования, тренер выявляет структуру подготовленности спортсмена, которая обеспечила ему выход на исходный (*P исх.*) результат. Естественно, тренер должен реализовать при этом системный подход (о нем говорилось выше), который позволяет увидеть весь объект управления в целом и выделить критические переменные. Он позволит также выделить сильные и слабые стороны в подготовке спортсмена. Проведенный анализ внешней среды (условия проведения соревнований, климат, судейская коллегия, проживание, питание и т.д.) позволит тренеру прогнозировать и планировать подготовку своего спортсмена к конкретным соревнованиям.

Этап прогнозирования кроме определения предполагаемого уровня результата, обеспечивающего победу на соревнованиях, включает в себя определение должной (необходимой) структуры подготовленности, которая, по мнению тренера, обеспечит запланированный результат. Это могут быть показатели работоспособности, функциональной подготовленности, уровень развития общих и специальных качеств, состояние функциональных систем организма спортсмена, психологические особенности и психическая готовность, показатели технической и тактической подготовленности и т.д. Естественно, что уровень достижения этих показателей выступает в качестве промежуточных целей, которые должны быть достигнуты в установленные сроки. Для этого необходимо определить не только сами показатели, но и критерии их оценки.

После этого начинается сам этап планирования подготовки, включающий в себя определение объемов тренировочной работы, их соотношение по зонам интенсивности, распределение в различных циклах подготовки, применение медикаментозных, психологических и других методов воздействия. Кроме этого, устанавливаются конкретные сроки контроля и коррекции планируемых показателей. Такой план дает, кроме прочего, полное представление о тех ресурсах, которые должны быть задействованы в подготовке спортсмена.

Естественно, для реализации подходов менеджмента в управленческой практике тренера, он должен обладать основательной теоретической подготовкой и четко представлять, что вся его деятельность является деятельностью управленческой, как по форме, так и по содержанию. В ее осуществлении тренеры применяют методы и средства контроля и воздействия, разработанные в рамках других наук: теории и методики спортивной тренировки; физиологии, биохимии, анатомии, педагогики, психологии, социологии, биомеханики и т.д.

3.2. Контроль, анализ и принятие управленческих решений

Итак, вспомним еще раз логику управленческих действий, осуществляемых руководителем:

– выбор стратегической цели и дополнительных деталей, ведущих к ее достижению, то есть построение «дерева целей»;

– прогнозирование вероятности достижения стратегической цели. Если, по мнению руководителя, вероятность ее достижения невелика, или совсем не просматривается – лучше отказаться от ее достижения и сформулировать более реалистичную цель;

– разработка плана достижения цели, то есть выбор пути, по которому будет идти организация, чтобы добиться успеха.

Естественно, что когда намечена дорога и организация «направилась» в путь к намеченной цели, руководителю необходимо время от времени проверять, правильно ли движется организация, сбилась ли с намеченного пути, все ли ресурсы используются надлежащим образом, все ли работники правильно и вовремя выполняют запланированную работу и т.д. Эту функцию выполняет контроль, который является следующим этапом управленческого цикла, логически продолжающий все предыдущие.

При этом следует особо подчеркнуть, что контроль необходим только в том случае, если есть этап планирования. Если нет плана, то, по сути дела, нечего контролировать, так как невозможно проверить, тем ли путем мы идем и не совершаем ли ошибок. С другой стороны, если нет надлежащего и всеобъемлющего контроля, то и планирование бесполезно по тем же самым основаниям. Поэтому не случайно, некоторые американские специалисты в области менеджмента считают, что «планирование и контроль являются сямскими близнецами в управлении». Другими словами – они не делимы.

Реализация этапа контроля предполагает рассмотрение четырех отдельных, но тесно взаимосвязанных, аспектов (рис. 3.6).

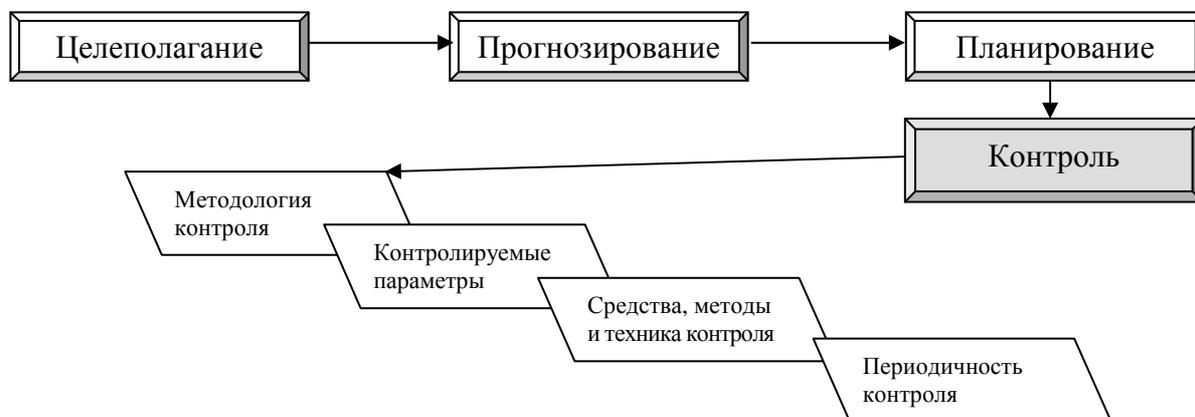


Рис. 3.6. Структура этапа контроля

Методологические основы контроля ориентируют руководителя на теоретические аспекты контроля в той или иной предметной области в зависимости от выбранного объекта управления.

Например, методология контроля уровня развития физических качеств спортсмена разработана в рамках теории и методики спортивной тренировки; функциональных систем – физиологии; личностных качеств – психологии и т.д. На эти аспекты и ориентируется руководитель (тренер), когда разрабатывает концепцию контроля.

Выбор **контролируемых показателей** определяется, прежде всего, периодом подготовки, конкретными целями и планируемыми показателями. При выборе контролируемых показателей следует руководствоваться принципом «необходимого и достаточного». Это значит, что количество контролируемых параметров должно быть минимальным, так как это экономит средства и время, но, в тоже время достаточным, чтобы принять на основе их анализа обоснованные управленческие решения. Еще раз подчеркнем, что количество контролируемых переменных определяется выбранной стратегией подготовки, мастерством и квалификацией руководителя (тренера). Ведь если он не в состоянии интерпретировать полученные результаты, особенно с точки зрения, например, педагогических основ управления тренировочным процессом, то никакие, даже самые современные методы контроля ему не помогут.

Конкретные **методы контроля** определяются природой, характером и особенностями тех переменных, которые планируются и контролируются. Можно выделить следующие методы контроля:

- педагогические (в рамках теории спорта);
- физиологические;
- медико-биологические;
- биохимические;
- биомеханические;
- психологические;
- социологические и др.

Причем, как правило, один и тот же параметр (качество, свойства, особенности) можно проконтролировать несколькими способами (тестами). Так, например, такое физическое качество, как общая выносливость, можно контролировать при помощи теста Купера, теста PWC-170, Гарвардского степ-теста и т.д. Качество быстроты можно измерить тестом пробегания коротких отрезков (10 м, 30 м с хода и др.); «эстафетным» методом при помощи мерной линейки, временем простой двигательной реакции, временем сложной двигательной реакции, латентным периодом зрительно-моторной реакции и т.д.

Несколько иная ситуация с выбором показателей контроля обстоит в случае управления физкультурно-спортивной организацией или контроля профессиональной деятельности тренерских коллективов. В этом случае контролируемые показатели могут иметь как количественную, так и качественную структуру. Например, количество занимающихся в спортивной школе, наполняемость групп, уровень текучести и отсева спортсменов, количество подготовленных спортсменов различной квалификации, себестоимость подготовки мастера спорта, уровень затрат «тренерского труда» на подготовку спортсменов и т.д. Все эти показатели имеют количественную структуру, могут планироваться и контролироваться в виде соответствующих цифровых показателей.

К качественным показателям работы, контролируемым соответствующими методами, можно отнести: социально-психологический климат в коллективе; уровень групповых целей; степень групповой сплоченности; уровень взаимоотношений «руководитель-подчиненный» (тренер-спортсмен); уровень удовлетворенности работающих (занимающихся) в данной организации и т.д. Естественно, что для коммерческих спортивных организаций могут быть применены и другие показатели контроля, характеризующие, например, использование маркетинговых технологий управления: доля рынка, рост объема продаж физкультурно-спортивных товаров и услуг; уровень рентабельности, углубление знаний рынка, чистая прибыль, курс акций, доход в расчете на акцию и т.п. Все эти, и многие другие данные, требуют разработки и принятия соответствующих конкретных контролируемых показателей.

Периодичность контроля отвечает на вопрос о том, как часто необходимо контролировать тот или иной показатель. Совершенно понятно, что, теоретически можно контролировать сколь угодно часто и сколь угодно много. Но возникает целый ряд проблем и проблемных вопросов: Как сделать так, чтобы контроль не мешал работе и учебно-тренировочному процессу? Где взять средства, время и специалистов для такого «тотального» контроля? Как обработать лавину информации, обрушивающейся на контролирующих и т.д.?

Периодичность контроля должна определяться несколькими факторами:

- а) планом, в котором указаны сроки текущего и комплексного контроля;
- б) динамикой и особенностями контролируемых параметров под влиянием управленческих воздействий, например, тренировочной работы;
- в) выбранной концепцией контроля и управления;
- г) усилиями и средствами, требуемыми на проведение контроля.

Хорошо известно, например, что различные показатели и параметры обладают различной степенью «инертности», то есть времени, в течение которого они достоверно изменяются под влиянием внешних воздействий. Так, физические качества «выносливость», «сила», «гибкость» и другие являются достаточно «инертными» и контролировать (тестировать) их еженедельно, а тем более каждый день, просто нет необходимости. И, напротив, состояние сердечно-сосудистой системы или артериальное давление очень изменчивы под влиянием физических и психологических нагрузок. Их необходимо контролировать не только каждый день, но и в течение каждой тренировки.

Еще раз отметим, что периодичность контроля (текущего, этапного, итогового) определяется общей концепцией управления, что еще раз говорит о тесной взаимосвязи всех вышеназванных управленческих функций – целеполагания, прогнозирования, планирования и контроля.

Одним из важнейших моментов является ориентация контроля на те аспекты деятельности, которые являются наиболее существенными. То есть необходимо контролировать именно те показатели, которые в наибольшей степени влияют на результат. Контроль может быть осуществлен:

- по целям;
- по показателям плана;
- по промежуточным результатам;
- по траектории движения объекта к цели.

«Контроль по целям» предполагает построение «дерева целей», причем все цели, в том числе и более низкого уровня, должны быть или количественно измеряемыми, или квантифицируемыми (квантификация – присвоение количественных оценок признакам, имеющим качественную структуру).

Контроль по показателям плана предполагает, что в процессе выполнения тех или иных работ в установленные сроки будут контролироваться заранее запланированные показатели.

Контроль по промежуточным результатам осуществляется в процессе, например, тренировочной деятельности, когда устанавливаются соответствующие промежуточные результаты, контроль за которыми позволяет оперативно вносить изменения в тренировочный, восстановительный и другие процессы.

Планируя тренировочную работу на определенный период времени (этап подготовки), тренер представляет его в виде графика, который и характеризует траекторию движения спортсмена к намеченной цели. Контролируя объемы и интенсивность проделанной тренировочной ра-

боты и фиксируя их на графике запланированной работы, тренер фактически контролирует отклонения реальной **траектории движения** от ранее запланированной.

Если одновременно контролировать и другие показатели, например, функциональное состояние спортсмена, его работоспособность или состояние сердечно-сосудистой системы и фиксировать их на том же графике, то выявляется наглядная картина влияния тренировочной работы на подготовленность спортсмена. Этот способ контроля является весьма наглядным, так как позволяет увидеть контролируемые показатели в динамике и взаимосвязи, а значит – более эффективно управлять процессом. Кстати, применение компьютеров позволяет представить процесс контроля за движением объекта управления по запланированной траектории еще более наглядным и всесторонним. В результате контроля руководитель (тренер) получает большой объем эмпирической информации. И возникают вопросы: «Что делать с этой информацией и что она означает?». Эти задачи решаются в результате анализа, который является еще одним этапом (функцией) управленческого цикла.

Для проведения этапа анализа необходимо четко определиться в некоторых главных аспектах (рис. 3.7).

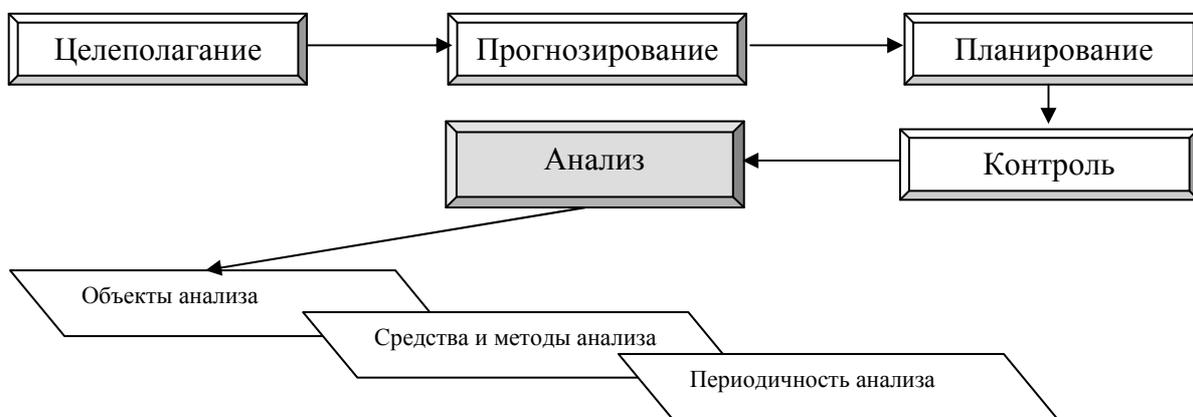


Рис. 3.7. Структура этапа анализа

Выбор объектов анализа означает определение того, какие особенности и аспекты планируемой и контролируемой работы подлежат анализу, то есть «Что анализируется?». Естественно, анализируются те особенности, которые планировались руководителем и информация о которых собиралась в процессе контроля. Средства и методы анализа показывают, как реализуется этап анализа (сравнения, сопоставления, оценки и т.д.), а периодичность – как часто и на каких временных отрезках необходимо анализировать собранную информацию.

На эффективность управленческой деятельности и подготовку спортсменов влияет, как хорошо известно, множество разнообразных факторов: общих и специфических, объективных и субъективных, политических и экономических и т.д. Естественно, все их проанализировать практически не представляется возможным. Да этого и не надо делать.

Мы уже говорили о тесной взаимосвязи всех управленческих функций. Мы приводили мнение американских специалистов от неразрывности планирования и контроля. Аналогично, можно утверждать, что так же неразрывно связаны анализ и контроль. Естественно, что надо контролировать те показатели и параметры развития, которые планируются. Так же естественно, что надо анализировать то, что контролируется. В противном случае контроль не только бесполезен, но и не дает ответ на ключевой вопрос: «Правильно ли мы идем по намеченному (запланированному) пути?».

Для того, чтобы в результате анализа мы могли сказать, правильно ли мы действуем, необходимо ввести очень важный показатель – **критерий качества**. Именно этот критерий дает ответ на «детский» вопрос: «Что такое хорошо, и что такое плохо?». Если анализируемый показатель соответствует запланированному и отвечает требованиям критерия, качества, значит процесс идет в нужном направлении и его корректировка не требуется. Таким образом, необходимо анализировать эффективность тренировочных программ, динамику развития физических качеств, особенности становления спортивной формы и другие важные параметры, заложенные в плане.

Как анализировать полученные в результате контроля эмпирические показатели? Существует несколько оснований для анализа. Это, прежде всего, анализ на **соответствие плану**. Ведь именно в плане (например, подготовки спортсмена) мы «закладываем» контрольные цифры: какие показатели (например, развития физических качеств) должны быть достигнуты и в какие сроки; какую тренировочную работу необходимо реализовать в том или ином периоде подготовки; какие реабилитационные мероприятия и когда надо проводить; какие промежуточные результаты должны быть достигнуты и на каких соревнованиях; какой конечный результат должен быть достигнут в результате системы воздействий и т.д. Сопоставление запланированного и фактического результата (показателя) дает основание для оценки правильности проделанной работы.

Другим основанием анализа является проверка проделанной работы на **соответствие целям**, сформулированным в качестве основных или промежуточных. Например, физкультурная организация в качестве промежуточной цели поставила задачу расширения доли рынка на 5 %. Следовательно, надо анализировать соответствует ли проводимая организаци-

ей работа требованиям маркетинга по формированию спроса и стимулирования сбыта. Аналогично в подготовительном периоде подготовки спортсмена ставилась, например, задача развития общей выносливости. В результате анализа может выясниться, что в соответствии с методикой спортивной тренировки проделанная работа была направлена (по своему содержанию) больше на развитие скоростных качеств. Другими словами, анализ показал, что проделанная работа не соответствует поставленным целям и должна быть изменена.

Но для того, чтобы оценить проделанную работу с точки зрения ее содержания и направленности, необходимо провести анализ на **соответствие теории**. Практически каждый процесс, планируемый, реализуемый и контролируемый в спорте, имеет свою теоретическую основу, то есть существует соответствующая педагогическая, физиологическая, биохимическая, социологическая, психологическая теория. Естественно, чтобы анализировать полученные результаты или проделанную работу на соответствие теории, эту теорию необходимо знать. Поэтому весьма важным представляется вопрос об общей и специальной теоретической подготовке тренера или руководителя, об их профессиональном уровне.

Существует несколько способов анализа полученных в результате контроля информации:

- качественный (содержательный) анализ;
- количественный (статистический) анализ.

Качественный анализ (педагогический, социологический, физиологический, биохимический, психологический и т.д.) делает акцент на содержательной стороне контролируемого явления или процесса, на его теоретических основах. Как уже отмечалось, этот анализ требует достаточно глубоких теоретических знаний в области управляемого процесса или управляемого объекта.

Количественный анализ связан с применением статистических методов и позволяет в количественном, более наглядном и «ощущаемом» виде оценить те или иные данные и факты. К таким методам относятся: расчет средних величин, построение рядов распределений, определение мер зависимости между переменными, выявление наиболее существенных (детерминирующих) факторов, расчет «вклада» каждого контролируемого параметра в результат и т.д. Для этой цели широко применяют корреляционный, факторный, регрессионный, кластерный и другие виды анализа.

Особо следует подчеркнуть два момента:

1) для того, чтобы применить количественные методы анализа необходимо, чтобы контролируемые показатели имели количественную струк-

туру, а сами получаемые данные «снимались» систематически и накапливались в течение продолжительного времени;

2) статистические (количественные) методы анализа являются первичными методами, требующими, в свою очередь, глубокого содержательного анализа. В противном случае они теряют смысл и превращаются в простую трату сил, времени и ресурсов. Другими словами, «статистика ради статистики» без содержательного анализа пользы не принесет.

Говоря о периодичности анализа, необходимо отметить, что он должен совпадать с периодичностью контроля. Нет контроля – нечего анализировать. Нет анализа – сам контроль теряет смысл. В этой связи подчеркнем, что современный уровень управления, в том числе и подготовкой спортсменов (особенно высокого класса), требует широкого использования современных компьютерных технологий, прикладных математических программ анализа эмпирических показателей и создания обширных «баз данных».

В результате контроля и анализа полученных данных, руководитель видит, есть ли отклонения от запланированного пути достижения поставленных целей. Если такие отклонения есть и они, по мнению руководителя, превышают установленные критерии, то он что-то изменяет в программе работы, то есть принимает **управленческое решение**. Принятие решений – составная и важнейшая часть управленческого процесса. Менеджером человека можно назвать лишь тогда, когда он принимает организационные или другие решения или реализует их через других людей. Управленческие решения – это выбор одной из множества альтернатив (вариантов) движения объекта управления к намеченной цели в данной конкретной ситуации.

Решения, принимаемые руководителем физкультурно-спортивной организации, несколько отличаются от решений, принимаемых, например, тренером или методистом. Руководитель принимает, прежде всего, так называемые «организационные» решения, обусловленные занимаемой им должностью и обеспечивающие движение организации к поставленным перед ней целям. Наиболее эффективным решением является выбор, который действительно будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение стратегической цели организации.

Организационные решения, принимаемые руководителем, могут быть **запрограммированными и незапрограммированными**.

Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, когда число возможных альтернатив (выборов) ограничено пределами направлений, заданных организации. Например, число набираемых в спортивную школу занимаю-

щихся ограничено культивируемыми видами спорта, количеством тренерского персонала, имеющегося в штатном расписании, пропускной способностью спортивной базы. Поэтому при решении вопросов набора директор школы будет руководствоваться именно этими ограничениями.

Незапрограммированные решения реализуются в ситуациях, которые в достаточной степени новы, внутренне не структурированы, сопряжены с неизвестными факторами риска. Поэтому заранее невозможно составить конкретную последовательность шагов и руководитель должен сам разрабатывать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных решений относится большинство творческих задач, связанных с условиями неопределенности. Например:

- какова должна быть структура промежуточных целей, чтобы достичь с наибольшей эффективностью стратегическую цель?
- как улучшить программу подготовки спортсменов высокого класса?
- как построить организационно и методически систему отбора спортсменов резерва?
- какая управленческая структура позволит максимально использовать потенциал спортивной школы и многое другое.

На практике не многие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Чаще всего они находятся между этими крайними вариантами. Более того, каждое решение, принимаемое руководителем, имеет в большей или меньшей степени как рациональное, так и сугубо личностное начало. По преобладанию этого аспекта, процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях, или рациональный характер.

Интуитивные решения принимаются на основе сугубо субъективного ощущения того, что они правильны. При этом лицо, принимающее решение, сознательно не взвешивает все «за» и «против», а зачастую даже и не нуждается в понимании ситуации. Причем, не всегда принимаемые на основе интуиции решения являются наихудшими из всех возможных вариантов. В тоже время, специальные исследования показывают, что менеджер, в том числе и тренер, полагающийся только на интуицию, сталкивается со «стеной» случайностей. С точки зрения теории вероятностей, при многофакторности управляемых процессов шансы на правильный выбор без какой либо опоры на логику и знания конкретной ситуации, невелики.

Решение, основанное на суждении – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Руководитель использует знание о том, что случалось в исходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать

результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на опыт и здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Еще три тысячи лет тому назад в мудрой китайской книге «И Цзин» («Книга перемен») было написано: «Когда умный человек видит, почему он добился успеха, он делает так снова. Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их».

Но здесь необходимо иметь в виду одну существенную особенность; суждения опираются на прошлый опыт, и слишком большая ориентация на него направляет действия руководителя по уже известному руслу. Это чревато тем, что он может выпустить из виду новые альтернативы, новые возможности, новые перспективы. Ведь только отойдя от стереотипов, находя новые пути и совершая ошибки, можно добиться успеха в условиях жесткой конкуренции на рынке товаров и услуг. Поэтому не случайно многие японские специалисты в области менеджмента считают, что если руководитель не совершает в течение ряда лет ошибок, то он подлежит увольнению. Значит, такой руководитель не ищет дополнительные возможности, не ставит перед собой новые, ранее неизвестные цели. А на пути к этим новым целям ошибки неизбежны, и их можно и должно совершать. Если они не граничат, естественно, с должностными проступками или преступлениями.

Рациональные решения. Главное отличие рационального решения от решения, основанного на суждениях, состоит в том, что оно не связано с прошлым опытом. Рациональное решение основано на системном анализе, существующей ситуации и логическом обосновании предпринимаемых шагов (рис. 3.8).

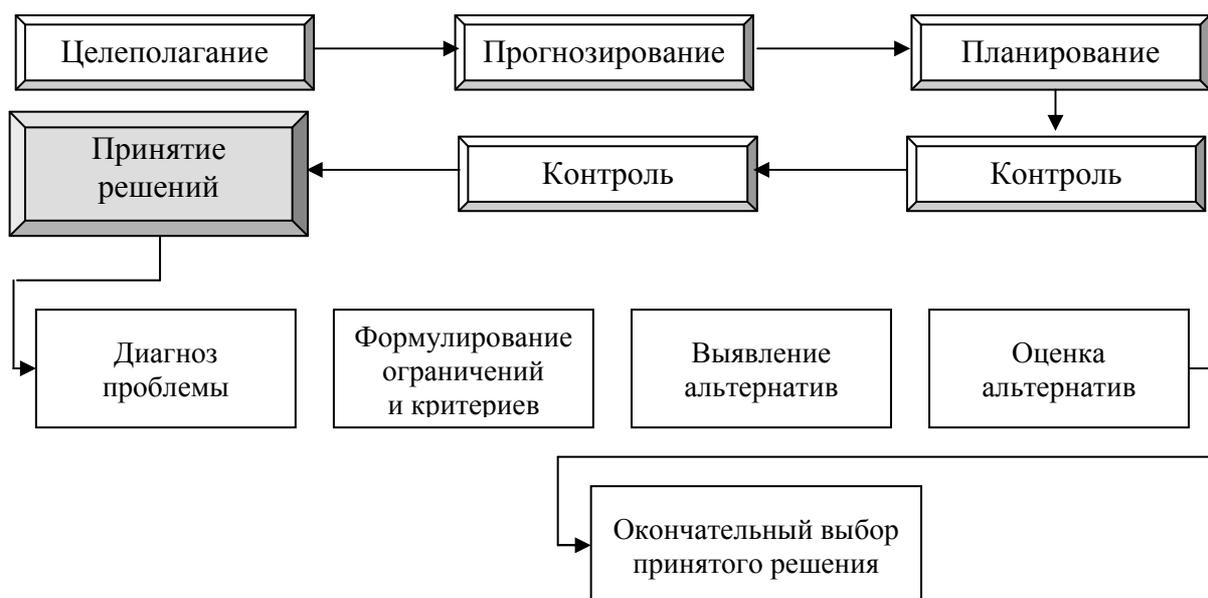


Рис. 3.8. Этапы принятия рационального решения

Рациональные решения включают в себя несколько этапов: диагностику проблемы, формулирование ограничений и критериев принятия решений, выявление (определение) перечня альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы и принятие решения.

Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – это ее полная и правильная диагностика. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Первый – проблемной считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Например, провал команды на соревнованиях вызывает ответную реакцию руководителя: он пытается на будущее, «постфактум», исправить то, что уже исправить невозможно. Как говорится – «поезд ушел».

Второй способ решения проблемы – рассмотрение в качестве такой только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. То есть, рассматривается только потенциальная возможность возникновения проблемы. В этом случае руководитель предвосхищает ее появление и принимает активные меры для улучшения хода дел и устранения самой возможности появления проблемы.

Но в этом случае необходим постоянный контроль за важнейшими параметрами управляемого процесса, чтобы выявить и диагностировать симптомы возможных затруднений. Например, высокие затраты на подготовку спортсменов и низкие показатели результатов является симптомами плохой организации и управления спортивной школой. Или, для коммерческой физкультурной организации низкие прибыли, чрезвычайные издержки, конфликты в коллективе, высокая текучесть кадров – верные признаки ее болезни.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать необходимую внешнюю и внутреннюю информацию способами, о которых говорилось выше.

Формулировка ограничений и критериев принятия решений. При успешной диагностике проблемы, руководитель должен четко представлять, что с ней можно реально сделать, возможно, ли ее устранение или хотя бы частичное уменьшение. Ведь причиной возникновения проблемы могут являться обстоятельства, лежащие вне самой организации. Поэтому необходимо объективно и беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы, то есть пути решения проблемы.

В дополнение к выявлению ограничений, руководитель должен определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты называются **критериями принятия решений**.

Определение альтернатив. На этом этапе определяют все возможные (альтернативные) пути решений проблем. В идеале желательно, чтобы рассмотрению подвергались все возможные альтернативы, но на практике это сделать просто невозможно. И руководитель обычно останавливается на рассмотрении всего нескольких вариантов, которые ему представляются наиболее перспективными. Этот аспект достаточно субъективен и зависит от опыта, знаний, представлений, суждений, мнений самого руководителя.

Оценка альтернатив. При выборе ограниченного числа возможных путей решения проблемы необходима их предварительная оценка. При этом руководитель определяет достоинства и недостатки каждого и оценивает возможные последствия принимаемых решений. При этом следует руководствоваться установленными ранее стандартными критериями принятия решений. При этом отметим, что некоторые критерии могут иметь количественное выражение, например, цену, себестоимость и так далее, а другие – качественное. Следует отметить, что при оценке имеющихся альтернатив руководитель должен уметь прогнозировать последствия принимаемых решений, то есть предвидеть, к чему могут привести те или иные решения. Естественно, сделать это трудно, а иногда просто и невозможно, но прогноз позволяет более достоверно принимать решения. Если какое-то решение представляется более привлекательным, но вероятность его осуществления невелика, то лучше отказаться от его реализации.

Выбор альтернативы. Если проблема правильно определена и интерпретирована, а все возможные варианты решений взвешены и оценены, то принять решение, то есть выбрать направление действий, достаточно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятным с его точки зрения исходом.

Если же проблема сложна и в ее решении участвуют множество противоречивых факторов, а оценки поверхностны и субъективны, то может оказаться, что ни один из вариантов не является наилучшим. В этом случае решающая роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Когда решение принято, остается приступить к его реализации, так как процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы, то есть способа действия. О решении необходимо сообщить соответствующим структурам или исполнителям, организовать процедуру его выполнения, установить обратную связь о ходе реализации, оценить полученные результаты. Ведь «реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления» подчеркивает известный американский специалист Е.Ф. Харрисон.

На процесс принятия решений оказывает влияние целый ряд дополнительных факторов, которые требуют внимания и учета. Прежде всего, это личностная оценка руководителя, его взгляды, система ценностей, уровень интеллектуального и культурного развития. Кроме этого, управленческие решения принимаются в конкретной социальной среде, в разных обстоятельствах по отношению к риску, с различным информационным обеспечением т.д. Все они должны быть по возможности учтены, проанализированы и приняты во внимание при принятии управленческих решений.

Таким образом, управленческие решения связаны с изменением содержания и направленности работ, применением тех или иных средств и методов воздействия, использованием разнообразных подходов к решению возникающих проблем. Управленческие решения, принимаемые руководителями различного уровня, зависят, прежде всего, от **сферы компетенции руководителя**.

Хорошо известно, что различные уровни управленческой иерархии, например, в спорте, обладают различными правами и полномочиями. Так, министр спорта и туризма обладает большей властью, чем директор школы или главный тренер. Та область, на которую распространяется власть и сила руководителя, называется сферой компетенции. Например, власть тренера, как руководителя, распространяется на его учебно-тренировочную группу и каждого ее члена, то есть спортсмена. Власть директора школы, то есть сфера его компетенции, распространяется на конкретное спортивное заведение, его тренеров, занимающихся в школе учеников. Сфера компетенции министра спорта и туризма распространяется на всю белорусскую спортивную организацию, все ее структуры и подразделения, всех в ней работающих и занимающихся. Причем, чем ниже в иерархической управленческой структуре находится руководитель, тем уже и ограниченной сфера его компетенции.

В зависимости от сферы компетенции находятся **содержание и структура** управленческих решений. Так, например, содержание управленческих решений тренера связано с реализуемой индивидуальной концепцией подготовки, распределением и соотношением тренировочных средств и средств реабилитации, индивидуализацией и оптимизацией подготовки, спецификой подведения спортсмена к пику спортивной формы и т.д. Содержание управленческих решений директора спортивной школы в большей степени связано с обеспечением работы организации в целом: распределением материальных ресурсов, проведением кадровой политики, строительством и арендой спортивных сооружений, разработкой концепции и программы развития школы и других.

Направленность управленческих решений характеризует тот объект, на который распространяется решение. Естественно, что управленческие решения тренера распространяются (направлены) на его учебно-тренировочную группу или команду, спортсменов и их спортивную деятельность, на совершенствование структуры подготовки спортсменов. Управленческие решения директора школы направлены на административно-управленческий и тренерский персонал, содержание и особенности работы школы и ее подразделений, строительство и эксплуатацию спортивных сооружений, комплектование и отбор спортсменов.

Таким образом, управленческие решения, их содержание, структура и направленность в значительной степени обусловлены:

- исходной ситуацией, порождающей проблему;
- окружающей социальной средой и ее воздействием;
- имеющимися возможностями, в том числе финансовыми, кадровыми, техническими, временными;
- наличием возможных альтернатив (вариантов выбора);
- последствиями принимаемых решений;
- сферой компетенции и индивидуально-личностными особенностями лица, принимающего решения.

Заканчивая системный анализ процесса управления, следует остановиться на некоторых его принципах. Напомним, что в наиболее общем виде под управлением понимается процесс целенаправленного, осознанного перевода объекта управления (который всегда выступает в качестве сложной системы!) из одного (исходного) состояния в другое (искомое). При этом следует учесть, что для эффективного управления:

1) кроме управляющего органа (субъекта управления) должен существовать орган управляемый (объект управления), на изменение состояния которого направлены усилия и воздействия субъекта управления;

2) управляемая система (объект управления) должна обладать способностью переходить из одного состояния в другое под воздействием управленческих усилий;

3) управляющая система (субъект управления) должна обладать реальной возможностью (реальной властью и ресурсами) изменять состояние управляемой системы (объекта управления);

4) всякое разумное управление должно быть целенаправленным, целостным процессом, а не представлять набор случайных управленческих воздействий;

5) система управления (субъект управления) должна обладать возможностью выбора действия из множества вариантов;

б) для правильного выбора и интерпретации управленческих воздействий система управления (субъект управления) должна знать не только цель (конечное состояние), но и текущее состояние управляемой системы (объекта управления);

7) объект управления находится под воздействием не только субъекта управления, но и множества факторов окружающей среды.

8) чтобы управлять наилучшим образом, надо уметь оценить качество управления, то есть иметь критерий качества управления.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 4. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФКиС

4.1. Тренер как руководитель и его социально-профессиональный статус

Как мы уже говорили, в управленческом акте присутствует три компонента: **объект управления** (то, что переводят из одного состояния в другое), **процесс управления** (как воздействуют на управляемый объект) **субъект управления** (тот, кто осуществляет управленческое воздействие, применяя те или иные способы).

В сфере физической культуры и спорта, также как и во многих других, субъектом управления выступают организации и люди. Организации как субъекты управления создаются компетентными и уполномоченными на это органами специально для того, чтобы осуществлять управление в рамках организационных структур. Например, Министерство спорта и туризма создано Советом министров РБ для того, чтобы направлять и координировать всю деятельность по развитию спорта, физической культуры и туризма в масштабе всей страны.

Необходимо отметить, что существующая в нашей республике в настоящее время система управления имеет сложную, уровневую структуру (рис. 4.1).

К ним относятся государственные органы специальной компетенции (Министерство спорта и туризма РБ, областные и городские управления (районные отделы) по физической культуре, спорту и туризму, спортивные организации различного назначения и т.д.); Министерства и ведомства (Министерства образования, внутренних дел, жилищно-коммунального хозяйства, Вооруженные силы РБ и др.); общественные организации (Национальный олимпийский комитет), спортивные федерации по видам спорта

(легкой атлетики, гимнастики, плавания, дзюдо и др.), добровольные спортивные организации («Спартак», «Урожай» и т.д.); коммерческие организации различной направленности и другие.



Рис. 4.1. Схема организаций – субъектов управления физической культуры и спортом

Не вдаваясь в детальный анализ организационной структуры управления физической культурой и спортом в Республике Беларусь (это сделано в курсе «Организация и экономика физической культуры и спорта»), отметим, что каждый из выделенных уровней имеет свою сферу компетенции и их решения отличаются как по содержанию, так и по направленности управленческих решений.

Другую ветвь управления физической культурой и непосредственно спортивной деятельностью составляют люди, осуществляющие управленческие функции. Приведем ее, например, для спорта, в том числе, спорта высших достижений (рис. 4.2).

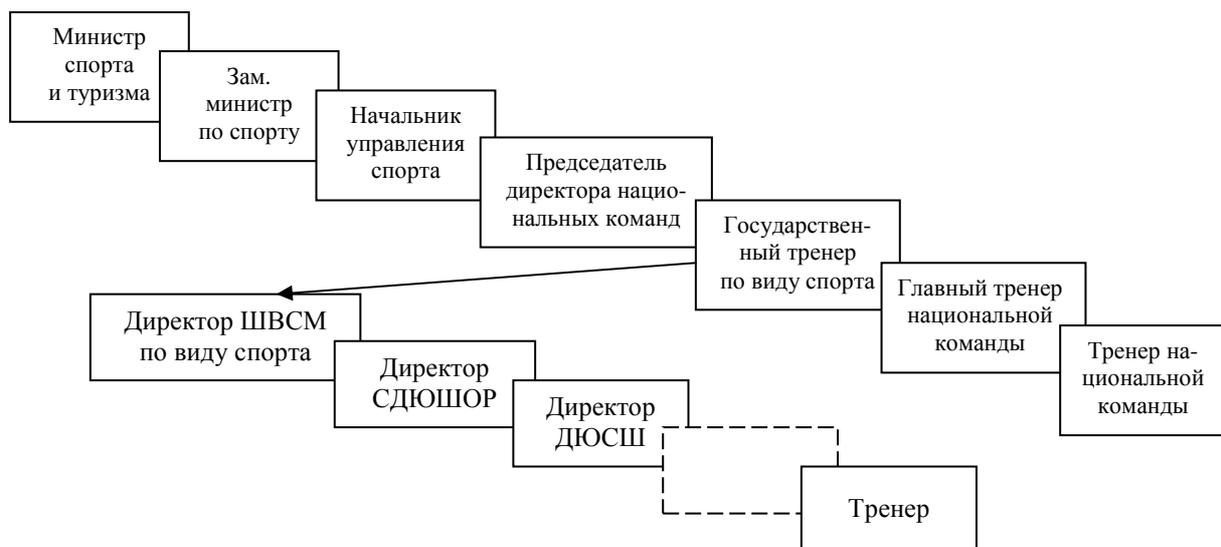


Рис. 4.2. Иерархическая структура руководителей – субъектов управления спортом

Несмотря на то, что руководители, находящиеся на различных ступенях иерархической лестницы, отличаются сферой компетенции, специфика их управленческого воздействия одна и та же: они управляют людьми, которые объединены в формальные и неформальные группы.

Воздействие одного члена группы (руководителя, начальника), официально наделенного для этого специальными полномочиями, на других (подчиненных) называется руководством. Как уже отмечалось, группы могут быть формальными и неформальными, то есть специально созданными по воле руководителя для выполнения определенных производственных функций или решения специально поставленных задач. Например, формальной является учебно-тренировочная группа; сборная команда школы, национальная команда по виду спорта и т.д. Все они специально созданы для подготовки спортсменов и достижения ими высоких спортивных результатов.

Как только создаются формальные организации (группы), в которых совместно работают (учатся, тренируются и т.д.) люди, сразу же возникают так называемые «неформальные» группы, в которых люди взаимодействуют и общаются друг с другом не только по предписаниям руководства. Неформальные группы возникают спонтанно, на основе взаимной симпатии, общих интересов, общих целей и т.д.

Влияние руководителя, в том числе и руководителя низшего звена – тренера, на формальные и неформальные группы определяются личностными и профессиональными качествами последнего и теми ролями, которые руководители играют в организации.

На протяжении целого ряда лет в социологии, социальной психологии, менеджменте разрабатывается так называемая «ролевая теория личности». Суть ее состоит в том, что жизнь – это театр, а люди актеры. И каждый человек играет в определенной социальной группе, в определенной ситуации какую-то роль. Причем, эти роли в зависимости от характера группы и ситуации, не одинаковы. Одну роль человек «играет» в семье, другую – среди друзей, третью – на работе и т.д.

Что касается ролей руководителя, независимо от места в иерархической управленческой структуре, то они достаточно полно систематизированы и описаны в литературе (рис. 4.3).

Еще раз подчеркнем, что руководитель занимает ведущее положение в организации в силу своей должности, и он наделяется соответствующими полномочиями для того, чтобы выполнять (играть) определенные роли. Эти роли проявляются, прежде всего, в межличностной, информационной и в сфере принятия решений.



Рис. 4.3. Роли руководителя (по Мицбергу)

Межличностные роли руководителя заключаются в том, что он выступает:

1) в роли главного руководителя и именно ему принадлежит прерогатива устанавливать цели организации, прежде всего – основные; вырабатывать стратегию достижения этих целей; организовывать работу и «заставлять» работать других членов организации (мотивировать сотрудников); организовывать групповую деятельность и т.д.;

2) в роли лидера, то есть человека, который не только «по должности» является руководителем, но и по своему социально-психологическому статусу может повести за собой коллектив;

3) в роли «связующего» звена, то есть координатора этих работ как по вертикали, то есть между соподчиненными подразделениями, так и по горизонтали, между функциональными подразделениями и отдельными сотрудниками.

Информационные роли руководителя проявляются в том, что он является:

1) приемником информации, то есть человеком, который принимает всю информацию, которая поступает как «извне», так и «изнутри» организации;

2) интерпретатором информации, то есть человеком, который рассматривает, сортирует и толкует (объясняет, воспринимает, интерпретирует) поступающую по многочисленным каналам внешнюю и внутреннюю информацию;

3) распространителем информации, передавая ее по информационным каналам нижестоящим или другим подразделениям и сотрудникам;

4) представителем информации, так как именно руководитель передает и представляет необходимую информацию об организации и ее особенностях в вышестоящие инстанции, а также во внешнюю среду.

Роли принятия решений являются одними из самых важных, так как при их помощи руководитель собственно и организует деятельность руководимой им группы или организации. Эти роли проявляются в том, что руководитель:

1) выступает в роли предпринимателя, то есть человека, идущего на риск, впитывающего все новое, определяющего неизвестные, но, по его мнению, перспективные пути и формы развития;

2) устраняет различного рода нарушения, отклонения, изменения и так далее, возникающие в процессе выполнения работ или в отношениях между людьми и подразделениями;

3) распределяет ресурсы организации (финансовые, материальные, людские, временные и т.д.), которыми обладает организация и которые он задействует в соответствии с выработанной стратегией и тактикой достижения поставленных целей;

4) представляет интересы организации во внешней среде и ведет многочисленные переговоры от ее имени и для ее блага.

Чтобы эффективно выполнять многочисленные роли по управлению организацией, руководитель должен обладать как определенными личностными, психологическими, социально-психологическими, так и профессиональными качествами. В наиболее общем виде совокупность профессиональных качеств, влияющих на эффективность и действенность управления, выражается категорией **социально-профессиональный статус руководителя** (рис. 4.4).

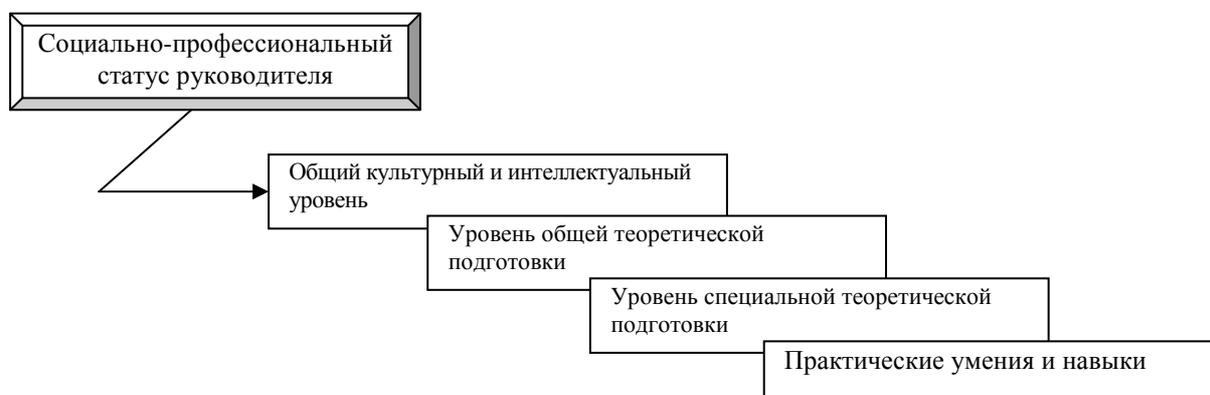


Рис. 4.4. Структура социально-профессионального статуса руководителя

Основным компонентом, определяющим социально-профессиональный статус руководителя, является его **общекультурный и интеллектуальный уровень**. Именно он определяет способность руководителя мыслить, его кругозор, уровень мышления и аналитические способности, умение увидеть весь объект управления как систему. Неслучайно, поэтому, формированию высокого культурного уровня, высокого уровня интеллекта уделяют внимание все ведущие зарубежные учебные заведения. Именно поэтому специалисты выделяют наиболее характерную тенденцию развития современного высшего образования – его гуманизацию и гуманитаризацию. Они дают тот необходимый базовый уровень мышления, который позволяет руководителю «быть на голову выше остальных сотрудников, и видеть дальше их».

Второй блок социально-профессионального статуса определяет и характеризует **уровень общей теоретической подготовки**. Для руководителей сферы физической культуры и спорта этот компонент имеет наибольшее значение. Ведь в сфере спорта как в никакой другой тесно переплелись педагогические, биологические, медицинские, физиологические, биохимические, психологические, социологические, биомеханические, философские и другие аспекты подготовки спортсменов. И на соответствующих этапах все они играют решающую роль, их необходимо учесть и задействовать в нужный момент. Мы уже говорили об этом, когда рассматривали объект управления в спорте как сложную систему. Кстати, и в других областях этому аспекту уделяют большое внимание. Поэтому еще одной тенденцией высшего образования является фундаментализация, призванная дать выпускаемым специалистам с высшим образованием глубокую подготовку. Общеизвестно, что специалист с широкой и фундаментальной теоретической подготовкой легко адаптируется на любом рабочем месте.

Но любая работа, любой вид спорта имеют свои, только им присущие особенности. Поэтому следующий компонент, характеризующий профессиональный уровень руководителя, называется **специальной теоретической подготовкой**. Он включает в себя знания в конкретной предметной области, в которой специализируется управленец. Например, есть свои специфические особенности в теории и практике подготовки пловцов, легкоатлетов, боксеров, фехтовальщиков и т.д. Эти специфические особенности «своих» видов спорта и должен фундаментально знать руководитель, если он хочет быть успешным руководителем и реализовать в своей деятельности «школу научного управления». Поэтому и существует специализация не только в видах спорта, но и в подготовке руководителей, тренеров, инструкторов и так далее, работающих в этих видах спорта.

Четвертый блок социально-профессионального статуса **характеризует практические умения и навыки** руководителя. Необходимо подчеркнуть, что речь идет не только, и не столько, о спортивных умениях и навыках тренера или директора школы, хотя они и имеют определенное значение. Ни один самый высококлассный специалист не может работать (показывать результат) на уровне своего ученика. Поэтому, чем выше уровень спортсмена, тем менее пригоден в работе тренера-менеджера принцип «делай как я». Тренер Р. Кныш не мог, как его ученица Ольга Корбут, делать сальто на бревне; тренер Ростороцкий – перелет на разновысоких брусьях, как его ученица Людмила Турацева; тренер пловца Владимира Сальникова – И. Кошкин – плыть на уровне мирового рекорда и т.д.

Когда мы говорим о практических умениях и навыках руководителя, мы имеем в виду управленческие умения и навыки. Они включают в себя:

- умение организовать работу группы (команды) или отдельных спортсменов;
- умение планировать и распределять работу в различных циклах и фазах подготовки;
- умение контролировать подготовленность ученика и уметь анализировать и интерпретировать полученную информацию;
- навыки анализа и принятия на его основе адекватных и эффективных управленческих решений и т.д.

Другими словами, управленческие умения и навыки включают в себя все те аспекты, которые рассматривают современные управленческие технологии – спортивный менеджмент и маркетинг.

Руководитель, обладая определенными полномочиями, стремится в процессе управления, применяя соответствующие методы воздействия, перевести объект управления из одного (исходного) в другое (искомое, должное) состояние. При этом логика его управленческой деятельности начинается с определения целей деятельности, прогнозирования вероятности их достижения, планирования пути движения к цели, контроля правильности выбранного пути и анализа собранной информации, принятия управленческого решения, призванного изменить ход событий.

При этом объект управления всегда представляет собой сложную систему и для изменения состояний входящих в нее элементов (подсистем), руководитель выбирает соответствующие методы, разработанные в рамках множества наук.

Качество управления в значительной степени зависит от личностных особенностей руководителя, выполняемых им ролей социально-профессионального статуса, стиля руководства и способа организации групповой деятельности.

4.2. Социально-психологический феномен руководства

Как уже отмечалось, под управлением понимается общий случай воздействия на любые объекты безличностной структуры. Но руководитель, в том числе и в сфере физической культуры и спорта, работает с людьми, и от особенностей его воздействия на коллектив и на отдельную личность зависят эффективность и результативность деятельности всей организации. Таким образом, одной из основных функций руководителя является такое воздействие и влияние на людей, при котором их групповая и индивидуальная деятельность будут максимально продуктивными.

Существует два способа организации групповой деятельности – стихийные и не стихийные формы руководства. Первый способ именуется феноменом **лидерства**, а второй – **официальным руководством** в рамках социальной организации.

Остановимся, прежде всего, на особенностях и специфике официального руководства в рамках формальной социальной организации. Под **руководством** понимается личное, персональное воздействие одного члена группы, наделенного специальными властными полномочиями, на индивидуальное поведение других членов группы. Руководство основано на принципах единоначалия и закреплено административно-правовыми и дисциплинарными средствами.

Но для того, чтобы эффективно управлять, руководителю в дополнение к формальным полномочиям требуется власть, так как он зависит от людей как внутри организации, так и вне ее: любой руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных, коллег. По сути дела, эти группы представляют собой часть окружающей среды руководителя. Без содействия, без помощи и поддержки окружающей среды руководитель не в состоянии выполнять свои функции.

Более того, даже обладая определенными, закрепленными административно-правовыми нормами полномочиями, руководитель не всегда оказывается в состоянии направлять деятельность своих подчиненных. Это связано с тем, что социальный и социально-психологический феномен руководства заключается в особых отношениях людьми в организации. Эти отношения имеют свою специфику, позволяют рассматривать феномен руководства в нескольких аспектах:

а) руководство – особый вид отношений между различными статусами, или уровнями. Хорошо известно, что каждый четвертый человек в организации имеет свой статус, то есть формально закрепленное место в организации, выражаемое через должность. Должность руководителя сама по себе позволяет ему влиять и воздействовать на все нижестоящие уровни;

б) руководство – отношения между различными функциями, выражаемыми через круг выполняемых работ и должные обязанности. Должностные обязанности руководителя оставляют ему возможность воздействовать на других людей с целью координации их деятельности;

в) руководство – отношения между личностями, определенный тип общения. Этот тип общения, его характер и направленность формируют определенный социально-психологический климат в коллективе, который активно влияет как на эффективность управления, так и на результативность работы организации.

Как уже говорилось, руководство основано на использовании механизма власти, то есть возможности влиять на поведение других людей. Власть может принимать различные формы и опираться на различные основания. Американские ученые Фрэнг и Рэйвен разработали следующую классификацию основ власти (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Классификация основ власти

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель убежден, что руководитель имеет возможности наказать его таким образом, что будут ущемлены его интересы и потребности или вообще причинены другие неприятности. Этот тип власти основан на страхе и, как показывает весь опыт истории, обречен на провал. Как отмечают некоторые исследователи, «...хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенностью работой и большой текучести кадров».

2. Власть, основанная на вознаграждении. При этом типе власти подчиненный убежден, что руководитель имеет возможность через материальное или другое вознаграждение удовлетворить его насущные потребности и интересы. По сути дела, эта власть основана на положи-

тельном подкреплении производственных усилий. Правда, при этом возникает две проблемы:

– какие усилия относятся к сфере выполнения служебных обязанностей и какие – вне их. Ведь дополнительное вознаграждение должно поощрять именно дополнительные усилия, заработная плата – основные.

– ограниченность ресурсов любой организации, любого руководителя не позволяет широко использовать этот метод поддержания властных полномочий.

3. Экспертная власть. Подчиненный считает, что его руководитель является профессионалом (экспертом) более высокого уровня, чем он сам и поэтому его мнение (приказания) следует принимать, ибо оно правильно и может принести выгоду и пользу общему делу. Кстати, именно поэтому многие специалисты говорят о том, что уровень руководителя должен быть «выше» уровня руководимого им коллектива. Это не только способствует выработке реальных перспективных целей и стратегий их достижения, но и укрепляет власть руководителя.

4. Эталонная власть. Эта власть руководителя основана на личном примере, на использовании принципа «Делай как я!». В этом случае руководитель и его должностное поведение является, как бы эталоном для подражания подчиненных. Подчиненный хочет быть во всем похожим на руководителя, подражать ему в манере поведения, поступках, одежде. Особенно важен этот принцип реализации властных полномочий в спорте, где тренер обязан быть примером поведения для своих учеников, где сам облик и поступки тренера являются главным воспитательным фактором и мотиватором активности в спортивной деятельности.

Следует подчеркнуть, что власть примера (эталонная власть) основана не на логике, не на традициях или рассуждениях, а на силе личностных качеств или способностей руководителя, который одновременно является и лидером. Такие лидеры обладают определенной «харизмой», то есть являются «харизматическими личностями». Характерные черты харизматических личностей:

– «излучение» энергии – кажется, что этот руководитель как бы излучает энергию, заражая ею окружающих;

– внушительная внешность – человек хорошо держится, обладает хорошим телосложением и осанкой, хорошо двигается, спортивен;

– хорошие риторические способности – харизматические лидеры хорошо говорят, умеют вести политику, «остры на язык». Умеют «зажечь» толпу;

– независимость характера – на таких руководителях сложно оказать давление, подчинить их чужей-то воле, они действуют по-своему усмотрению, часто руководствуясь не логикой, а эмоциями;

– восприятие восхищения своей личностью – они не испытывают смущения или неловкости, когда другие выражают им свое восхищение или благодарят с чрезмерной настойчивостью за их внимание или поступки;

– достойная и уверенная манера держатся – такие лидеры всегда владеют ситуацией, выглядят собранными и готовыми к борьбе.

5. Законная власть. Подчиненный (исполнитель) убежден, что руководитель имеет право отдавать распоряжение, приказ, указание, а его долг – подчиняться им. Исполнитель выполняет поступившие от руководителя приказания, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению интересов и потребностей подчиненного. Законную власть часто называют традиционной властью, и она бывает действенной тогда, когда ей подчиняются только потому, что руководитель стоит на более высокой ступеньке организационно-иерархической структуры. Все руководители пользуются законной властью, потому что им административно-правовыми нормами делегированы полномочия управлять другими людьми.

Итак, власть нужна руководителю для того, чтобы организовывать и направлять деятельность других людей или организаций. Побуждение к деятельности, к трудовому поведению осуществляется через руководящее воздействие. Существует два способа руководящего воздействия:

а) прямой способ, через приказ, распоряжение, указание;

б) опосредованный способ, через воздействие на внутренний мир человека, через его мотивацию.

Механизм **прямого способа побуждающего (руководящего) воздействия** состоит в том, что «потери» для работника, не выполнившего указание руководителя, будут большими, чем «затраты» на его выполнение. Крайняя форма такого способа побуждающего воздействия – принуждение, которое заключается в том, чтобы заставить исполнителя выполнить заданную работу или задание. В данном случае цели руководителя не совпадают с целями работника, и эффективность выполняемой работы будет невелика. В этой связи уместно вспомнить, что, например, труд рабов в Древнем Риме был чрезвычайно неэффективен, несмотря на жесточайший уровень принуждения. Доказано, что чем более сложную задачу решает организации, чем более высокозначимые социальные цели она ставит перед собой, тем менее подходит прямой метод воздействия – метод принуждения. Американские специалисты экспериментально доказали, что принуждением от человека, выполняющего какую-то работу, максимально можно добиться не более 50 % отдачи, то есть производительность его труда будет составлять половину того, на что он способен.

Второй способ руководящего воздействия – **опосредованный**. Суть этого способа хорошо выразил известный психолог Дейл Карнеги, который отмечал, что единственный способ заставить человека что-то сделать – это заставить его захотеть это сделать.

Таким образом, опосредованный способ руководящего воздействия направлен на активизацию внутренних побуждающих механизмов деятельности человека, то есть на его мотивационную сферу.

Напомним, вкратце, что **мотивация** – это внутренние побуждения к деятельности, которые включают в себя: цели, интересы, мотивы, потребности, самооценки, ценностные ориентации социальные установки и т.д. Поэтому и говорят о проблеме «мотивации», например, в спорте. Любой тренер, любой директор спортивной школы время от времени ставит перед собой вопрос: «Как повысить активность спортсмена в спорте, как «заставить» его работать эффективно и производительно, как повысить его результативность?».

Ответ на этот вопрос кроется в теории опосредованного управленческого воздействия. Для того чтобы спортсмен «работал» активно, необходимо знать, что движет его спортивной деятельностью «изнутри»; какие цели он ставит перед собой; какова направленность, глубина и действенность его интереса; какое место занимает спорт и спортивная деятельность в структуре его ценностных ориентаций; каковы его социальные установки на спорт и что он ждет от своих дальнейших занятий спортом и так далее. Зная эти особенности мотивации спортсмена, тренер должен соответствующим образом на него воздействовать, «вводить» соответствующую систему стимулирующего (внешних воздействий) влияния.

Стимулы – внешние воздействия, побуждающие деятельность, могут быть материальными, моральными, психологическими, социально-психологическими. Например, социально-психологический климат, складывающийся в семье спортсмена через отношение родителей к спорту, может способствовать спортивной деятельности, побуждать ребенка к активным занятиям спортом, а может и препятствовать им. В данном случае стимулирующее влияние проявляется через так называемое «стимул-отношение» социальной микросреды. Зная внутренние побуждения к занятиям спортом, можно и нужно так строить взаимоотношения в социальной микросреде, чтобы они стимулировали активность в спортивной деятельности.

На эффективность деятельности руководителя существенное влияние оказывает и то, как он ведет себя с подчиненными ему людьми. В терминах теории управления особенности этого поведения характеризуют стиль руководства (рис. 4.6).

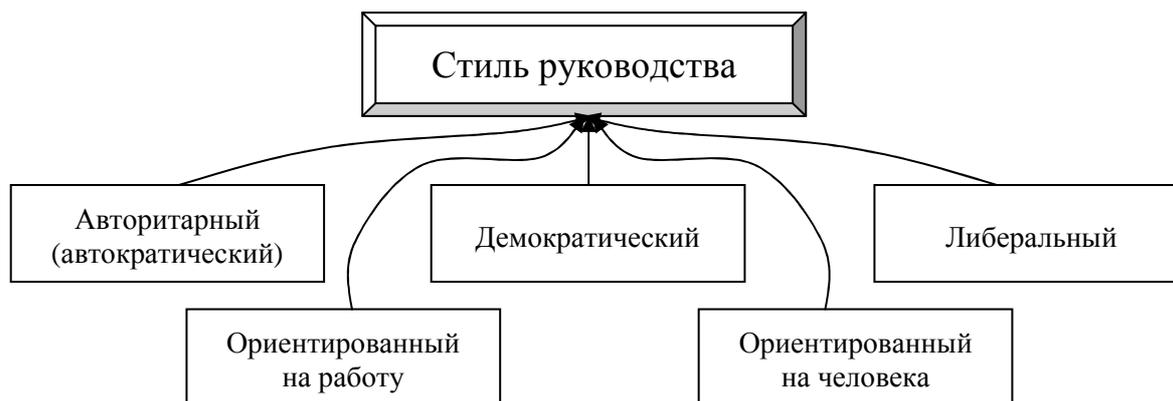


Рис. 4.6. Характеристика стилей руководства

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказывать на них влияние и побуждать к достижению поставленных перед организацией целей. Стиль управления характеризует множество нюансов этих отношений:

- степень делегирования своих полномочий подчиненным;
- тип власти;
- уровень заботы о «человеческих» отношениях к подчиненным;
- степень ориентации на выполнение поставленной задачи и т.д.

Существует несколько систем классификации стилей руководства. Остановимся более подробно на двух из них:

1) традиционная система классификации стилей руководства, выделяющая автократический – демократический – либеральный стиль руководства;

2) стиль руководства, ориентированный на работу (одна крайность) и стиль руководства, ориентированный на человека (вторая крайность).

Наличие стилей руководства в рамках организационных структур объясняется тем, что юридический формат любой организации ограничен и не охватывает все аспекты деятельности руководителя, особенно характеризующие его взаимоотношения с подчиненными. Эти отношения колеблются и зависят от индивидуальных, личностных качеств руководителя, его культуры, интеллектуальных способностей, характера, опыта, знаний и т.д.

Разберем несколько более подробно основные стили руководства.

Автократический (авторитарный) стиль руководства.

Автократический лидер обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю подчиненным, а в случае необходимости без колебаний прибегает к репрессивным мерам. Известный ученый Дуглас Мак Грегор

назвал предпосылки к автократическому стилю управления теорией «Х». Основные положения этой теории сводятся к следующему:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких установок, автократический руководитель как можно больше централизует свои полномочия, четко регламентирует работу исполнителей и почти не дает им свободы в принятии решений. Авторитарный стиль характеризуется:

- а) краткими, четкими указаниями, похожими на команды дрессировщика;
- б) запреты и распоряжения отдаются без снисхождения и с угрозой;
- в) угрозы, как правило, реализуются;
- г) язык командный, тон неприветливый, похвала и порицание сугубо субъективны;
- д) чувства и реакции подавляются и игнорируются.

Социально-пространственное расположение такого руководителя – вне коллектива, то есть интересы коллектива и руководителя-автократа не совпадают.

Есть несколько ситуаций, когда руководитель, вне зависимости от личностных качеств, характера и уровня коллективных связей и других причин, становится автократом.

1. По своим личностным и профессиональным качествам руководитель ниже уровня коллектива, которым он руководит. Для того чтобы не уронить свой авторитет, он вынужден поддерживать его силой приказа и угрозами в случае их невыполнения.

2. Подчиненные обладают слишком низким уровнем общей и профессиональной культуры, технологической и производственной дисциплины, а задачи, которые должен решать коллектив – сложные и ответственные. В таком случае руководитель «берет власть на себя» и осуществляет авторитарный стиль руководства. Но у специалистов, занимающихся проблемами эффективного руководства, не возникает сомнений в том, что чем более сложен труд, чем больше он требует творческих усилий, тем менее пригоден авторитарный стиль руководства. Кстати, как показывает исторический опыт, это характерно и для больших социальных систем – государств.

Демократический стиль руководства.

Взгляды руководителя, придерживающиеся демократического стиля руководства, существенно отличаются от взглядов автократа, Мак Грегор назвал их теорией «Y». В соответствии с этой теорией: труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней:

- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

В силу этих предположений, демократичный руководитель предпочитает такой механизм воздействия, который способствует проявлению названных качеств. Демократический стиль характеризуют как «советующийся», «консультирующийся», «считающийся» с мнением других членов коллектива. При демократическом стиле:

- а) нет навязывания решений;
- б) обсуждаются все вопросы, предоставляется самостоятельность;
- в) высокий уровень общения не только по производственным вопросам, но и по бытовым, культурным и т.д.;
- г) товарищеские взаимоотношения не только между подчиненными, но и между руководителями и подчиненными;
- д) похвала и порицание дается в виде демократических советов с учетом личности и реакции работника.

Социально-пространственное расположение руководителя-демократа – внутри коллектива. Это дает целый ряд преимуществ и дополнительных выгод: более высокий уровень инициативы; спокойную, благожелательную обстановку; высокий уровень внимания друг к другу; работа осуществляется «не за страх, а за совесть»; высокий авторитет руководителя.

Демократический руководитель старается научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им объективную, достоверную и правдивую информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения. Естественно, демократический стиль руководства не означает самоустранение руководителя. Есть такие вопросы, которые руководитель просто обязан «брать на себя». Особенно это касается острых, проблемных, критических ситуаций. Как правило, коллектив не берет на себя ответственность в острых вопросах – вся ответственность ложится на руководителя.

Либеральный стиль руководства.

Дословный перевод с французского «laissez-faire» означает «не трогайте, оставьте» характеризует либеральный (попустительский) стиль руководства. При этом стиле руководитель находится в стороне от управляемого процесса, исповедует, как бы принцип «не трогайте меня, пусть все идет, как идет». Подчиненным дается полная свобода не только в определении целей своей деятельности, но и в выборе пути их достижения, контроле за полученными результатами.

Другими словами, если авторитарный стиль руководства характеризуется жесткой единоличной властью руководителя; демократический – разделением власти и участием подчиненных в управлении, то либеральный – минимальным участием руководителя в производственном процессе, полной свободой коллектива в принятии собственных решений. Как показывают исследования, при таком стиле руководства объем выполняемой группой работы резко уменьшается, качество работы существенно снижается, появляется больше «разболтанности» и безразличия к выполняемому заданию.

Другая, достаточно распространенная классификация, делит руководителей на две противоположные группы:

- ориентированных (сосредоточенных) на работе (одна крайность);
- ориентированных (сосредоточенных) на человеке (другая крайность).

Руководитель, ориентированный на работу (на выполнение задачи) заботится, прежде всего, о том, чтобы задача была выполнена в любом случае и разрабатывает для этого соответствующую систему вознаграждений, призванную стимулировать производительность труда.

Руководитель, ориентированный на человека, заботится о повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Он делает упор на взаимопомощь и поддержку, избегает мелочной опеки, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений. Причем, как показали результаты исследований, такой стиль руководства почти всегда способствует существенному повышению производительности труда.

Естественно, в реальной практике выделенные стили руководства в «чистом» виде встречаются не часто. Реальные стили руководства характеризуются различной степенью сочетания авторитарного и демократического стилей, ориентированных в той или иной мере на работу или на человека.

Мы рассмотрели способ организации групповой деятельности, основанный на руководстве, то есть закрепленном административно-правовыми нормами влияния одного члена группы (руководителя) на других членов группы (подчиненных). Другим способом организации групповой дея-

тельностью является **лидерство** – процесс организации и управления социальной группой, способствующий достижению групповых целей в оптимальные сроки и с максимальной эффективностью (рис. 4.7).

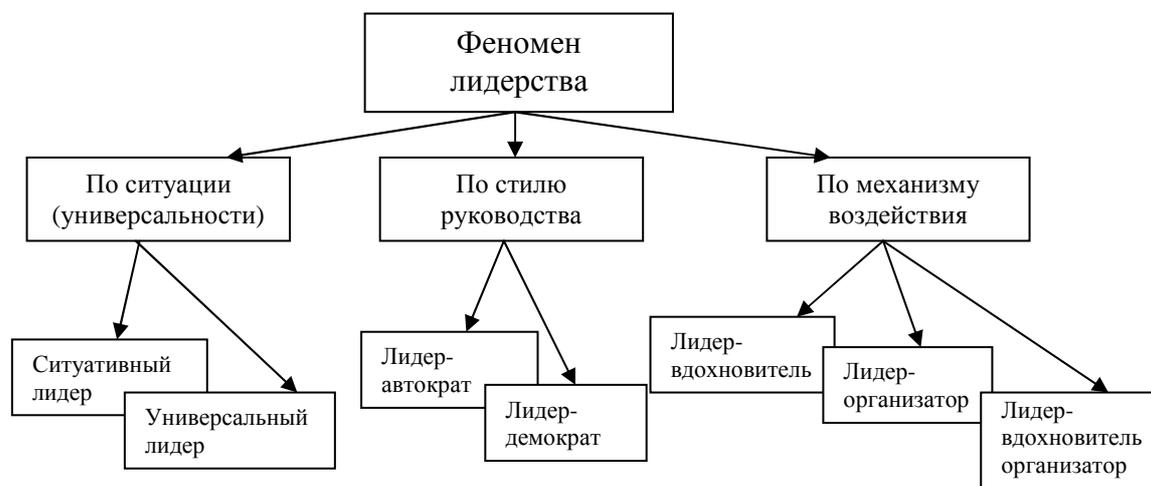


Рис. 4.7. Классификация феномена лидерства

Мы часто, особенно в спорте, встречаемся с ситуацией, когда команда, проигрывая матч, вдруг начинает играть с удвоенной силой и достигает победы. Почему такое происходит? Потому, что появляется игрок, который «берет» игру на себя, который становится лидером и ведет за собой всю команду. Характерно, что во время такой встречи, проигрывающая команда не проводит собрания и не избирает лидера, а тренер не имеет возможности его назначить своим указанием.

Поэтому в феномене лидерства, как способа организации групповой деятельности, весьма существенны следующие моменты:

1. Лидер не избирается и не назначается, а спонтанно (стихийно) занимает лидерскую позицию (позицию неформального руководителя) с открытого или закрытого согласия группы.

2. Если человек выдвигается на роль лидера, то с его личностью и профессиональными качествами идентифицируется система групповых ценностей.

3. Лидер появляется не только в условиях специфической ситуации, но и всегда в значимый для жизнедеятельности группы момент.

Не каждый человек может стать лидером, то есть занять позицию неформального руководителя. Для того чтобы выдвинуться на роль лидера, он должен обладать определенной совокупностью личностных, социально-психологических качеств:

- высоким уровнем активности и инициативы;
- опытом и навыками организаторской деятельности;

- заинтересованностью в достижении групповых целей;
- высокой информированностью о делах группы;
- обаятельным и привлекательным характером;
- престижем и авторитетом.

Как и любой руководитель, лидер характеризуется стилем управления, так как организует и направляет групповую деятельность. По аналогии с официальным руководителем, лидер может реализовывать демократический стиль руководства, а может быть автократом, то есть управлять поведением группы на основе принципа единоначалия. Лидер не может исповедовать либеральный стиль, так как в противном случае он просто не выдвигается на лидерскую позицию и не станет неформальным руководителем.

По универсальности, то есть степени распространенности ситуаций, в которых человек может занять позицию неформального руководителя, лидер может быть:

а) **ситуативным лидером**, то есть выдвигаться на роль неформального руководителя только в определенных типичных ситуациях. Например, какой-то игрок становится лидером только в игровой ситуации, он не замечен и ничем не выделяется из группы в обыденной ситуации. Или, наоборот, человек является «душой компании» только на отдыхе, а в работе ничем не выделяется и не стремится быть заметным;

б) **универсальным лидером**, который стремится занять лидирующее положение в любой ситуации или в любой группе, будь то спортивное соревнование, тренировки или совместный отдых на природе.

По способу воздействия лидерское поведение также дифференцируется. Человек может быть так называемым «**лидером-вдохновителем**», когда он только «генерирует», предлагает какую-то идею, которая импонирует группе и удовлетворяет ее интересы. Другой тип лидерского поведения – «**лидер-организатор**». Он сам не «рождает» и не предлагает оригинальных идей, а может лишь организовать группу на выдвинутые кем-то идеи или предложения. Например, тренер делает установку на игру и находится член команды – лидер, который так организует групповую деятельность, что она полностью реализует установки тренера. В отличие от первых двух, «**лидер вдохновитель-организатор**» сам предлагает, «генерирует» идею, и сам же организует группу на ее выполнение.

Кроме неформальных лидеров в любой формальной группе или организации неизбежно возникают и существуют неформальные группы. Они сложно вплетаются в структуру организации и могут как способствовать достижению групповых целей, так и препятствовать им. Руководитель должен о них знать и учитывать в своей управленческой деятельности.

Ведь чем больше расходятся формальные и неформальные структуры, чем существенней различаются их интересы, тем менее эффективна и результативна деятельность организации, тем более напряженная обстановка и неблагоприятный психологический климат складываются в ней.

Идеальное состояние группы, когда формальные и неформальные структуры максимально совпадают, то есть члены коллектива – группа друзей, а руководитель – самый уважаемый ее член. Тогда руководитель совмещает в себе функции роли формального и неформального лидера. К его юридически властным полномочиям, закрепленным статусом начальника, добавляются механизмы воздействия на группу, определяемые статусом лидера. Другими словами, у руководителя появляется возможность воздействовать на группу как «извне», так и «изнутри», а, следовательно, эффективность его влияния существенно возрастает.

Как и любая другая группа, неформальные группы в организации имеют свои цели. Если неформальные отношения направлены на решение задач коллектива в целом, то взаимоотношения, психологический настрой людей повышаются, возникает благоприятный морально-психологический климат. Если же неформальные структуры имеют свои цели, противоречащие или расходящиеся с целями организации, то неформальные связи играют отрицательную роль. Возникает борьба между официальными и неофициальными структурами и в этой борьбе руководитель, если он хочет эффективно управлять организацией, должен порой принимать самые жесткие меры, вплоть до разрушения неформальных структур и удаления из организации деструктивных неформальных лидеров.

В то же время необходимо помнить, что неформальные отношения и складывающиеся на их основе неформальные группы и фракции неизбежны и они в той или иной степени противопоставляют себя официальной (формальной) организации. Поэтому руководитель, заинтересованный не в установлении «личной» власти, а в успехе дела, должен поддерживать неформальные группы, поддерживать, а не искоренять, как теперь модно говорить, «конструктивную оппозицию». Многие специалисты и практики, поэтому говорят, что «вложения» в совместный отдых, культуру, занятия спортом и другие неформальные мероприятия способны дать не менее значимый эффект, чем «вложения» в современные технологии.

Для того чтобы лучше представлять социально-психологические механизмы управления группой, руководитель должен уметь точно выбрать дистанцию, отделяющую его от подчиненных. Другими словами, руководитель должен определить для себя как «глубоко» он может и должен войти в неформальные структуры и как это отразится на его авторитете.

Руководитель может держаться особняком, подчеркивая свое официальное положение, свой статус начальника. При этом он не входит в близкие контакты, держится со всеми ровно, официально и на «дистанции».

Другой вариант: руководитель чувствует и подчеркивает, что он член коллектива, знает и живет его заботами, считает себя равными со всеми. В этом случае, по мнению многих специалистов, ему удастся лучше воздействовать на коллектив, на социально-психологические связи, на моральный климат и нормы поведения. К своим официальным каналам влияния такой руководитель добавляет неофициальные за счет, как уже говорилось, совмещения в одном лице руководителя и лидера.

Но, и это следует подчеркнуть особо, вхождение в неформальные структуры подвергает руководителя определенному риску. Ведь в неформальной структуре, в неформальной ситуации его испытывают и оценивают совершенно по-другому. В формальной организации высшее место руководителю обеспечено, как говорится, «по определению», по его официальному статусу. И люди, хотя бы они этого или не хотят, вынуждены, относиться к нему соответствующим образом, с соответствующим уважением.

В неформальной организации, то есть в неформальной структуре, оценка личностных качеств происходит совершенно по другим законам. Здесь на первый план выходят не «должностные», а лидерские качества руководителя, с которыми идентифицируется система групповых ценностей. И может оказаться, что реальный престиж руководителя значительно ниже, чем его официальный, должностной. В такой ситуации не исключено, что сохранение дистанции и ее подчеркивание предпочтительней, чем ее преодоление. Чтобы правильно определить свою позицию, руководитель должен четко представлять механизм общения с группой. И все же необходимо подчеркнуть, что эффективное руководство группой или организацией возможно лишь при максимальном совмещении в одном лице функции официального (формального) руководителя и руководителя неформального – лидера.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ R.

МАТЕРИАЛЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ

Изучение модуля «Спортивный менеджмент» предполагает рассмотрение задач и проблем, актуальных для практики управления применительно к сфере физической культуры и спорта.

С этой целью в процессе обучения используются различные материалы, формы работы и отчетности студентов.

Как показывает практика, наиболее эффективным методом изучения спортивного менеджмента является **составление студентом синтезированного конспекта** на основе использования разнообразных источников, дополняющих УМК. Изучая теоретический материал и выполняя практические задания, можно освоить широкий спектр управленческих навыков и компетентности и, в конечном итоге, научиться управлять более эффективно (*темы заданий приводятся ниже*).

Тема 1. Общие представления об управлении

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. В каком состоянии, на Ваш взгляд, находятся физическая культура и спорт в Республике Беларусь?
2. В чем это проявляется? (Привести факты, мнения, суждения, представления из литературы или собственного опыта).
3. Что, по Вашему мнению, влияет на развитие физической культуры и спорта? (Перечислите наиболее значимые факторы в порядке убывания их значимости).
4. Каковы роль и значение управления в развитии физической культуры и спорта?
5. Что такое, на Ваш взгляд, управление? Дайте определение.
6. Чем мы управляем в физической культуре и спорте?

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 2. Общие представления о системе управленческих технологий

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Перечислите материальные (реальные) предметы, которые могут выступать в качестве объектов управления в сфере физической культуры и спорта.
2. Нарисуйте структуру (составные части) любого, на Ваше усмотрение, из этих объектов.
3. Перечислите мыслимые (абстрактные) переменные, которые выступают в качестве объектов управления.
4. Нарисуйте структуру (составные части) любого, на Ваше усмотрение, из этих объектов.

5. Перечислите объекты управления, являющиеся совокупностью реальных и абстрактных образований.

6. Нарисуйте структуру (составные части) любого, на Ваше усмотрение, из этих объектов.

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 3. Направления менеджмента и их характеристика

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Что общего и в чем различия рационалистического и поведенческого направлений в менеджменте?

2. Какие «школы» лежат в основе рационалистического направления и в чем их суть?

3. Что входит в понятие «профессиональное управление» применительно к тренерской работе (работе методиста, учителя)?

4. В чем специфика управленческой деятельности тренера (методиста) и что представляет собой объект его управления? Чем управляет тренер? Представьте структуру объекта управления тренера (методиста).

5. Что подразумевается под понятием «дисциплина» применительно к деятельности тренера (методиста, преподавателя)?

6. В чем специфика управленческой деятельности тренера (методиста) и что представляет собой объект его управления?

7. Основываясь на положениях рационалистического направления в менеджменте (школа научного управления), составьте рациональную организационную структуру отбора спортсменов в Вашем виде спорта.

8. В чем специфика применения поведенческого направления менеджмента в сфере ФКиС?

9. Опишите в виде системы тренировочный процесс в спорте. Какие компоненты (подсистемы) входят в систему «тренировочный процесс»?

10. Нарисуйте структуру процесса подхода в менеджменте и дайте краткую характеристику каждого из элементов (циклов) управления.

11. Что необходимо для того, чтобы эффективно применять профессиональный подход в подготовке спортсменов (физкультурников)?

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 4. Спортивная организация как объект управления

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Напишите, какие виды физкультурно-спортивных организаций Вы знаете?
2. Рассматривая спортивную (оздоровительную) организацию как систему открытого типа, выделите основные компоненты (подсистемы), входящие в нее.
3. В чем состоят преимущества системного подхода, например, к рассмотрению спортивной организации как системы?
4. Выберите какую-нибудь (любую, по Вашему выбору) спортивную (физкультурную) организацию, выделите ее основные ресурсы и расставьте их по степени значимости.
5. Какой информацией должен, на Ваш взгляд, обладать тренер, чтобы, реализовать на практике процессный подход в менеджменте?
6. В каких ситуациях применяют методы, разработанные в рамках поведенческого направления в менеджмент, в чем его сильные и слабые стороны?

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 5. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Какие, на Ваш взгляд, компоненты внешней среды спортивной организации играют наибольшую роль в ее функционировании?
2. Напишите, за счет каких социально-психологических характеристик среда ближайшего социального окружения оказывает влияние на активность детей в спортивной деятельности?
3. Нарисуйте структуру спортивного окружения спортсмена, оказывающего влияние на его активность в занятиях спортом.
4. Какие компоненты индивидуально-личностных особенностей спортсмена могут изменяться под воздействием тренера?
5. В чем заключаются особенности организации учебно-тренировочного процесса в спорте? Как они влияют на активность в спортивной деятельности?

6. Как Вы считаете, какие компоненты (подструктуры) определяют профессиональный уровень тренера?

7. Составьте план мероприятий по работе с ближайшим внеспортивным окружением Вашего ученика.

8. Что такое спортивная деятельность (дайте определение) и какие факторы на нее влияют в наибольшей степени?

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 6. Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. В чем заключается суть и особенности управления физкультурно-спортивным мероприятием?

2. В чем, на Ваш взгляд, заключается различие между спортивными оздоровительными, развлекательными, реабилитационными и другими мероприятиями?

3. Нарисуйте «дерево целей» для проведения любого, по Вашему выбору, спортивного (физкультурно-массового) мероприятия.

4. Назовите основания классификации спортивных и физкультурно-массовых мероприятий.

5. Какие бывают системы проведения соревнований, в чем их особенности, преимущества и недостатки? Приведите примеры наиболее применяемых систем проведения соревнований.

6. Нарисуйте структуру Положения о соревнованиях и раскройте содержание каждого раздела Положения.

7. Какова логика проведения спортивного мероприятия? Назовите последовательность действий менеджера, проводящего мероприятие.

8. Составьте смету расходов проведения любого выбранного Вами физкультурно-спортивного мероприятия.

9. Для чего нужен сценарий мероприятия, какие задачи он выполняет.

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 7. Целеполагание, прогнозирование и планирование в спорте

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Назовите стратегические цели следующих организаций:
 - Белорусская государственная академия физической культуры.
 - Центр реабилитации инвалидов.
 - Национальная команда по виду спорта.
 - Директорат национальных команд.
 - Училище олимпийского резерва.
 - Детско-юношеская спортивная школа.
 - Школа высшего спортивного мастерства.
2. Нарисуйте дерево целей центра реабилитации инвалидов (больные с нарушениями функций опорно-двигательного аппарата).
3. Рассчитайте характеристики спортивного результата, показанного Вами в любых соревнованиях за последний год (результаты могут быть вымышленными, но не меньше 5).
4. Определите и нарисуйте графически (в виде гистограммы) структуру Вашей подготовленности (показатели должны соответствовать особенностям Вашего вида спорта).
5. Разработайте план (с использованием этапов планирования) повышения какого-то своего физического качества, которое является у Вас наиболее слабым. Напишите, за счет, какой работы (каких механизмов) Вы будете повышать эти качества.

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 8. Контроль, анализ и принятие управленческих решений

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Назовите педагогические методы контроля уровня общей и специальной подготовленности спортсменов в Вашем виде спорта.
2. Какие физиологические методы контроля существуют для определения состояния сердечно-сосудистой системы?
3. Напишите, как правильно проконтролировать антропометрические показатели спортсмена (например, длинотные, широтные, объемные, какие-нибудь еще).

4. Укажите, с какой периодичностью Вы будете контролировать различные показатели физического развития и физической подготовленности (укажите конкретные показатели).

5. Опишите схему анализа влияния объемов тренировочных нагрузок (по зонам интенсивности) на развитие физических качеств (физические качества выберите по своему усмотрению).

6. Опишите сферу компетенции и направленность управленческих решений тренера, старшего тренера, директора СДЮСШОР, главного тренера национальной команды.

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 9. Тренер как руководитель и его социально-профессиональный статус

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Нарисуйте структуру государственных органов управления спортом (физической культурой) в Республике Беларусь.

2. Какие общественные организации управляют физической культурой и спортом в Республике Беларусь?

3. В чем проявляются роли тренера: межличностные; информационные; принятия решений?

4. Что такое социально-профессиональный статус тренера и какова его структура?

5. Какие тенденции развития высшего профессионального образования призваны повысить уровень общей культуры и интеллектуального развития тренера? А какие учебные дисциплины, преподаваемые в ПГУ?

6. Какие предметы призваны повысить уровень общей теоретической подготовки будущих тренеров (преподавателей, методистов)?

7. Какими практическими умениями и навыками должен обладать, в первую очередь, тренер (преподаватель, методист)?

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 10. Социально-психологический феномен руководства

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Чем руководство отличается от управления? Дайте определение понятиям «управление» и «руководство».

2. Какие существуют способы руководящего воздействия, и чем они отличаются друг от друга?

3. Какие бывают стили руководства? Нарисуйте схемы социально-пространственного расположения руководителя при различных стилях руководства.

4. Дайте характеристику авторитарного стиля руководства и выделите его основные черты.

5. Дайте определение демократического стиля руководства и дайте его характеристику.

6. В чем сильные и слабые стороны названных стилей руководства, какова их эффективность, в каких случаях они применяются?

7. Что общего между лидерством и руководством, чем лидерство отличается от руководства?

8. Дифференцируйте феномен лидерства по различным характеристикам.

9. Разработайте анкету для тренера (учителя, методиста, преподавателя), при помощи которой можно было бы определить преобладающий у него стиль руководства.

10. Разработайте анкету для спортсменов (занимающихся, учеников, студентов), при помощи которой можно было бы определить преобладающий у тренера (методиста, учителя, преподавателя) стиль руководства.

Каждая из анкет должна содержать необходимое с Вашей точки зрения количество вопросов, выясняющих преобладающий стиль руководства выбранного Вами объекта исследования. При составлении анкеты используйте знания, полученные Вами при прохождении предметов «Социология», «Психология спорта». Прежде, чем разрабатывать анкету, составьте таблицу, отражающую наиболее существенные характеристики стилей руководства. Вопросы анкеты формулируйте таким образом, чтобы они постепенно охватывали все выделенные Вами характеристики стиля руководства.

Для методической и научно-исследовательской работы студентам предоставляются уникальный библиотечный фонд, выход к сети Интернет.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ К. ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ ПО МОДУЛЮ

Самостоятельная работа студента с предоставленными ему учебными материалами чередуется с консультациями у преподавателя и проведением групповых семинаров. В процессе обучения студент с определенной периодичностью выполняет **тестовые задания**, которые одновременно служат промежуточной формой отчетности и корректируют дальнейший процесс обучения.

1. Менеджмент подразумевает управление...?

- а) производством;
- б) предприятием;
- в) людьми;
- г) клубом;
- д) финансами.

2. Какие три элемента присутствуют в управленческой деятельности?

- а) процесс управления;
- б) стиль управления;
- в) объект управления;
- г) субъект управления;
- д) управленческое решение.

3. На какое количество этапов делится управленческий цикл...?

- а) 5;
- б) 3;
- в) 6;
- г) 7;
- д) 8.

4. В системе «тренер-спортсмен» субъектом управления будет являться...?

- а) спортсмен;
- б) тренер;
- в) процесс подготовки;
- г) тренировочный цикл;
- д) календарь соревнований.

5. Наука, которая изучает особенности структуры и специфику управления собственной профессиональной деятельностью называется...?

- а) самоуправление;
- б) самоменеджмент;

- в) менеджмент;
- г) маркетинг.

6. Менеджмент, как управленческая технология, включает в себя следующие направления...?

- а) комплексное;
- б) иррационалистическое;
- в) ситуационное;
- г) рационалистическое;
- д) поведенческое;
- е) системное.

7. Для реализации процесса управления необходимы...?

- а) мотивация;
- б) информация;
- в) прогнозирование;
- г) организация;
- д) планирование.

8. Центральным фактором любой модели управления (и ценностью любой организации) являются...?

- а) технологии;
- б) ресурсы;
- в) люди;
- г) информация;
- д) коллектив;
- е) руководство.

9. Общая цель организации, выражающая основной смысл ее существования является ее...?

- а) комиссия;
- б) прибыль;
- в) миссия;
- г) политика;
- д) стратегия.

10. Выбор одной из множества альтернатив движения объекта управления к намеченной цели в данной конкретной ситуации является...?

- а) прогнозирование;
- б) целеполагание;
- в) управленческое решение;
- г) планирование.

11. В каких трех документах фиксируются цели спортивной организации...?

- а) в уставе организации;
- б) в бизнес-плане;
- в) концепции организации;
- г) в уголовном кодексе;
- д) целевой программе развития ФКиС, на территории входящей в сферу обслуживания этой организации (район, город).

12. Конечной целью менеджмента коммерческой физкультурно-спортивной организации является обеспечение ... ее работы путем рациональной организации труда?

- а) прибыльности;
- б) доходности;
- в) убыточности;
- г) банкротства;
- д) криминализации.

13. Документ, в котором дается комплексное описание основных аспектов планируемого будущего спортивной организации является...?

- а) устав;
- б) программа;
- в) бизнес-клан;
- г) бизнес-план.

14. Назовите зарубежных специалистов в области менеджмента...?

- а) Мескон;
- б) Френсис;
- в) Друкер;
- г) Тейлор;
- д) Вудкок.

15. Назовите отечественных специалистов в области спортивного менеджмента...?

- а) Макепов;
- б) Еншин;
- в) Переверзин;
- г) Ильин;
- д) Жолдак;
- е) Кузин.

16. Продуктом деятельности физкультурно-спортивной организации могут являться...?

- а) спортивные зрелища;
- б) спортивный инвентарь;
- в) спортивные сооружения;
- г) физкультурно-спортивные услуги;
- д) спортсмены.

17. Объектом спортивного менеджмента как особого вида профессиональной и самостоятельной науки являются...?

- а) физкультурно-спортивные мероприятия;
- б) физкультурно-спортивные технологии;
- в) физкультурно-спортивные сооружения;
- г) физкультурно-спортивные организации страны.

18. Человек, для которого занятия спортом являются основным видом деятельности и который получает в соответствии с контрактом заработную плату и иное денежное вознаграждение за подготовку к спортивным соревнованиям и участие в них является...?

- а) спортсменом-любителем;
- б) спортсменом-студентом;
- в) спортсменом-профессионалом;
- г) спортсменом-инструктором;
- д) спортсменом-полупрофессионалом.

19. Юридическое или физическое лицо, финансирующее какое-либо мероприятие, может выступать в роли...?

- а) родственника;
- б) доброго дяди;
- в) спонсора;
- г) кредитора;
- д) франчайзера.

Тестирование можно дополнить анализом конкретной ситуации управления, требующей для ее решения специальных знаний или деловой игрой оценочного типа, показывающей навыки принятия эффективных управленческих решений.

По итогам изучения модуля студентам предлагается список тем для **курсовой работы**. Допускается выбор свободной темы близкой по своему содержанию к роду занятий студента, его интересам и склонностям.

В процессе выбора темы имеет смысл обратиться за консультацией к преподавателям кафедры, которые помогут уточнить тему, определиться с литературой, подскажут, как лучше написать работу. После выбора темы, не-

обходимо по списку литературы подобрать необходимые источники. Здесь также можно прибегнуть к помощи преподавателей, работников библиотеки.

Объем курсовой работы – 25 – 30 страниц машинописного текста. Раскрытие темы свободное, но не допускается прямое переписывание литературных источников. Заканчивается работа списком использованной литературы. На защите курсовой работы студент должен свободно ориентироваться по избранной теме, а текст работы должен раскрывать тему.

Тематика курсовых работ по модулю «Спортивный менеджмент»

1. Функции менеджмента в деятельности спортивных организаций.
2. Спортивные негосударственные организации: организационные основы создания, характеристика основополагающих документов деятельности (устав, положение).
3. Цели, задачи, структура, основные направления работы коллектива физической культуры и спортивного клуба.
4. Цели, задачи, структура международного спортивного движения.
5. Классификация международных спортивных организаций. Взаимоотношения МОК с другими международными и национальными спортивными организациями.
6. Роль контроля и анализа в менеджменте (на примере...)*
7. Значение связей с общественностью (Public Relations) в управление фирмой (на примере...)*
8. Проект организации и проведения спортивного соревнования (на примере конкретного турнира).
9. Управление спортивной организацией (на примере федерации или клуба).
10. Спортивная организация как субъект хозяйственной деятельности (на конкретном примере).
11. Краткая характеристика организационно-правовых форм, в которых создаются и функционируют физкультурные и спортивные организации.
12. Понятие, миссия, цели и функции спортивного менеджмента.
13. Менеджмент в общественных объединениях физкультурно-спортивной направленности.
14. Общая характеристика современных методов спортивного менеджмента.
15. Основы менеджмента зарубежных физкультурно-оздоровительных клубов.
16. Спонсорство как внебюджетный источник финансирования физкультурно-спортивных организации: дефиниции и виды спонсорства.

17. Особенности планирования деятельности спортивной организации (на примере...).*

18. Управление денежными средствами спортивной организации (на примере...).*

19. Типология физкультурно-спортивных организаций: назначение, основания типологии и характеристика ее результатов.

20. Управление бюджетированием спортивной организации (на примере...).*

21. Разработка и принятие управленческого решения в системе корпоративных отношений (на примере...).*

22. Финансовый менеджмент спортивной организации (на примере...).*

23. Управление денежными средствами спортивной организации (на примере...).*

24. Рекламный менеджмент (на примере...).*

25. Процесс разработки управленческого решения.

26. Особенности планирования деятельности спортивной организации (на примере...).*

27. Основные этапы развития базовых теорий управления предприятием (на примере...).*

28. Анализ конъюнктуры рынка спортивных товаров и услуг.

29. Научная организация труда как элемент инновационного менеджмента (на примере...).*

30. Свободная тема, но обязательно связанная с конкретной деятельностью спортивной организации, особенностями менеджмента в данной организации.

* – указать конкретную организацию

ЛИТЕРАТУРА

Указанная литература является минимально необходимой для подготовки к экзамену. Помимо нее студентам рекомендуется пользоваться конспектами лекций, прочитанных по соответствующим разделам модуля и сетью Интернет.

Основная

1. Еншин, М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учеб. пособие / М. М. Еншин. – Минск : БГАФК, 2002. – 232 с.

2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х. [и др.]; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. сл. Л. И. Бвенко. – М. : Дело, 1995. – 701 с.

3. Жолдак, В. И. Менеджмент спорта и туризма / В. И. Жолдак, В. А. Квартальнов; Рос. междунар. акад. туризма. – М. : Советский спорт, 2000. – 414 с.

Дополнительная

1. Абчух, В. А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск / В. А. Абчух. – СПб. : Союз, 1999. – 336 с.

2. Бакун, Н. А. Основы менеджмента : учеб. Пособие / Н. А. Бакун, А. М. Темичев. – Минск : ВУЗ – ЮНИТА БГПА; 1998. – 112 с.

3. Брасс, А. А. Основы менеджмента : учеб. Пособие / А. А. Брасс. – Минск : ИП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.

4. Вилькин, Я. Р. Популярный менеджмент / Я. Р. Вилькин. – Минск, 1992.

5. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Высш. школа, 1994. – 224 с.

6. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М., 1996.

7. Гришко, Н. И. Управление персоналом : учеб.-практ. пособие / Н. И. Гришко ; Министерство образования РБ; БГЭУ, Высш. школа туризма. – Минск : БГЭУ, 2000. – 94 с.

8. Зуев, В. Н. Менеджмент спортивного организатора / В. Н. Зуев, И. И. Сулейманов ; Сиб. гос. Академик физ. воспитания. – Омск : СибГАФК, 1997. – 100 с.

9. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебник для студ. вузов / Н. И. Кабушкин. – Минск : финансы, учет, аудит : Экономпресс, 1997. – 284 с.

10. Кузин, В. В. Спортивный менеджмент и практика развития спорта: выводы и предложения зарубежных специалистов / В. В. Кузин, М. Е. Кутепов // Теория и практ. физ. культ. – 1996. – С. 58 – 60.

11. Кутепов, М. Е. Менеджмент в зарубежном спорте : курс лекций / М. Е. Кутепов ; Шк. спорт. бизнеса ГЦОЛИФК. – М. : 1992. – 141 с.

12. Сейранов, С. Х. Менеджмент в спортивной федерации : учеб.-метод. пособие для студ. Академии и институтов физкультуры / С. Х. Сейранов ; РГАФК. – М. : 1999. – 60 с.

МОДУЛЬ 2. СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 0. ВВЕДЕНИЕ В МОДУЛЬ

Цели изучения модуля:

- формирование у студентов специальности «Физическая культура» современных представлений о маркетинге, производстве и реализации физкультурно-спортивных товаров и услуг, с учетом специфики сферы деятельности;
- повышение у студентов уровня специфических знаний и умений, необходимых для решения самых разных проблем, возникающих в будущей профессиональной деятельности.

Студент должен знать:

- десять шагов в спортивный маркетинг;
- концепцию управления маркетинговой деятельностью в спорте;
- потребителей и рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг;
- деятельность на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг.

Студент должен уметь:

- рассматривать физическую культуру и спорт как сферу производства товаров и услуг;
- продвигать товар на рынок физкультурно-спортивных услуг;
- формировать спрос и стимулировать сбыт на рынке физкультурно-спортивных услуг;
- управлять маркетингом в физкультурно-спортивных организациях.

Схема изучения материала

Наименования разделов и тем	Количество часов			
	всего	в том числе		
		лекции	семинары	сам. раб.
УЭ-1. Основы маркетинга физической культуры и спорта.				
1.1. Десять шагов в спортивный маркетинг.		2	2	2
1.2. Концепции управления маркетинговой деятельностью.		2		1
УЭ-2. Потребители, товары и рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг.				
2.1. Потребители физкультурно-спортивных услуг и мотивы их поведения.		2	2	1

2.2. Физическая культура и спорт как сфера производства товаров и услуг.		2		1
2.3. Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг и его сегментация.		2		1
УЭ-3. Деятельность на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг.				
3.1. Продвижение товара на рынок.		2	2	1
3.2. Конкуренция и особенности конкурентной борьбы.		2		1
3.3. Цена и ценообразование.		1		1
3.4. Поддержка проданного товара. Организация сервиса.		1		1
3.5. Формирование спроса (ФОС) и стимулирование сбыта (СТИС).		2		1
УЭ-4. Маркетинговая информация и управление маркетингом.				
4.1. Маркетинговая информация.		1	2	1
4.2. Управление маркетингом в физкультурно-спортивных организациях.		1		2

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 1. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

1.1. Десять шагов в спортивный маркетинг

Как мы уже поняли, менеджмент это такая управленческая технология, которая говорит, как управлять фирмой, организацией или группой, как руководить каждым отдельным человеком, чтобы они работали с максимальной продуктивностью и производили товары или услуги высокого качества.

Но этого недостаточно, чтобы фирма или организация процветала и успешно решала поставленные перед ней задачи. Мало производить качественный товар или услугу, необходимо еще и успешно реализовывать их на рынке, необходимо искать потребителей и удовлетворять их запросы и потребности. Более того, можно производить и иметь хороший товар, но не уметь его продать или реализовать каким-то другим образом. И, наоборот, можно иметь товар или услугу низкого качества (а можно вообще ничего не иметь!), но за счет хорошо поставленного продвижения его на рынок и соответствующей работы с потребителем, можно получить громадную прибыль.

За счет чего это происходит? Прежде всего, за счет хорошо поставленных и реализованных маркетинговых программ. Что же кое маркетинг?

В основе понятия «маркетинг» (англ. marketing) лежит термин «рынок» и подразумевает рыночную деятельность, которая является основой

современного общества со специализацией производства и обмена. Существует множество определений понятия «маркетинг» (ударение на первом слоге). Так, Американская ассоциация маркетинга (АМА) считает, что «маркетинг – это процесс планирования и воплощения замысла ценообразования, продвижение и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего лиц и организаций».

Многие специалисты по маркетингу (маркетологи) отмечают ориентацию маркетинга, как философии предпринимательства или концепции управления предприятием, на конечного потребителя. При этом подчеркивается, что в основе принятия всех хозяйственных решений лежат не столько возможности производства и обеспеченность ресурсами, сколько требования рынка, существующие и потенциальные запросы потребителей. Как подчеркивает известный американский специалист Ф. Котлер, «маркетинг – это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых – удовлетворение человеческих нужд и потребностей».

Таким образом, основная идея маркетинга, как управленческой технологии, имеющей своей целью сбыт товара, заключается в познании и удовлетворении запросов потенциальных клиентов и потребителей. Один из теоретиков маркетинга П. Друкер определил это так: «Цель маркетинга – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить клиенту и продавать сами себя».

Не вдаваясь больше в глубокий анализ понятия маркетинга, дадим, в самом общем виде, его рабочее определение.

Маркетинг – это наука (то есть систематизированное знание) о том, какой товар, в соответствии с запросами и потребностями потенциальных потребителей, и в каком количестве произвести, как продвинуть его на рынок и реализовать (сбыть) с максимальной эффективностью.

С полным правом понятия и категории маркетинга можно распространить и на сферу физической культуры и спорта. Основная проблема и причина низкой физкультурно-спортивной активности наших людей состоит в том, что большинство (причем подавляющее большинство) специалистов не рассматривают сферу спорта и физкультуры как область производства товаров и услуг. Если это так, то они не ориентируются на потенциальных потребителей своих товаров и услуг, не учитывают их интересы и запросы, не ищут способы продвижения и приближения этих товаров и услуг к потребителю.

Но ведь сфера физкультуры и спорта, как и любая отрасль промышленности, что-то производит. В ней «производятся» спортивные зрелища, которые имеют своих потребителей в лице болельщиков и рекламодателей;

спортсмены соответствующего уровня, на которых имеется большой спрос, как в стране, так и за рубежом; в ней производятся оздоровительные услуги, так необходимые всем категориям граждан; для нее производятся разнообразные спортивные сооружения, устройства, инвентарь, оборудование, без которых немислимы сегодня эффективная спортивная подготовка и т.д. А раз в отрасли физической культуры и спорта что-то производится, то и сбывать, или реализовывать это «что-то» необходимо по определенным законам, которые рассматривает и изучает наука «маркетинг».

Поэтому не вызывает сомнения, что, например, спортивная школа, «производя» здоровых детей или спортсменов высокого класса, должна применить в своей деятельности методы маркетинга, так же как и тренер, пытающийся привлечь к себе в спортивную школу или секцию как можно больше детей – потребителей его продукции.

Прежде чем приступить к изложению основных положений науки «маркетинг», давайте попытаемся уловить его логику, последовательность шагов или действий при реализации маркетингового подхода в сфере физической культуры и спорта (рис 1.1).

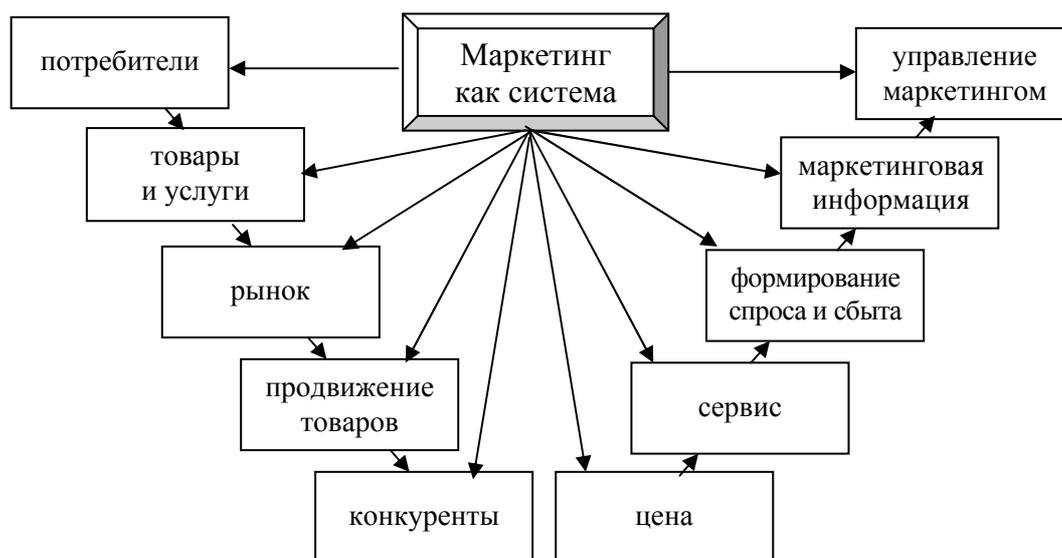


Рис. 1.1. Система маркетинга

Итак, мы уже поняли, что смысл маркетинга как управленческой технологии состоит в том, чтобы узнать и понять своего потребителя и удовлетворить его интересы и запросы. Поэтому **первый шаг** на пути в спортивный маркетинг должен дать ответ на вопрос «Кто будет потреблять (покупать, использовать) производимые нами физкультурно-спортивные товары и услуги и почему?». Речь пойдет о потенциальных **потребителях**, мотивах их поведения на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг, интересах, потребностях, ценностях...

Когда мы знаем, что хочет иметь потребитель, мы делаем второй шаг – думаем и действуем так, чтобы ответить на вопрос: «Что надо произвести (какой товар или услугу), можно ли это сделать и как?». Речь пойдет о **товарах и услугах**, которые нужны потенциальным покупателям (потребителям), способны удовлетворить их запросы и которые будут пользоваться их спросом. Мы в этом случае будем оперировать такими категориями, как торговая марка товара, жизненный цикл товара или услуги, товарный ассортимент, качество производимых товаров и услуг и т.д.

После решения этих вопросов можно делать **третий шаг** и искать ответ на вопрос: «Где мы будем продавать (реализовывать) наши товары или услуги?». Речь пойдет о понятии «рынок», где встречается покупатель с необходимым ему товаром, о его сегментации, и ее принципах, рыночных нишах, емкости рынка и других категориях, характеризующих широкое и емкое понятие – рынок.

Следующий вопрос, который мы должны поставить перед собой, звучит так: «Как будем доставлять (продвигать) товар или услугу на рынок?». В этом случае нам необходимо понять природу и механизмы функционирования каналов **продвижения и распределения**, знать особенности управления каналом, его длину и ширину, методы распространения товара, стимулирование работы посредников и т.д. Это и будет **четвертым шагом** маркетингового подхода.

Когда мы «пришли» на рынок и доставили свой товар или услугу, естественно будет сделать **пятый шаг** и посмотреть, а кто же торгует рядом с нами, какой товар он продает. Как уже понятно, речь пойдет о *конкурентах*. Мы должны хорошо знать особенности конкурентной борьбы, сильные и слабые стороны своих конкурентов, конкурентно-благоприятные факторы и т.д. Только в этом случае мы сможем выдержать жесткую конкурентную борьбу, которая существует при рыночных отношениях.

Шестым шагом деятельности на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг будет установление *цены* на предлагаемые нами товары. Речь пойдет о ценовой политике, принципах ценообразования, ценовой конкуренции, выборе стратегии ценообразования, об эластичности спроса по ценам и т.д. Этот аспект представляется особенно важным, так как от его решения в немалой степени зависит успешность нашего бизнеса, сегмент (часть) рынка, который мы будем контролировать.

Седьмой шаг связан с выбором методики поддержки наших товаров и услуг. Другими словами – об *организации сервиса* и его обеспечении. Мы будем оперировать такими категориями, как предпродажный, продажный и послепродажный сервис, организация службы сервиса, стандарты об-

служивания и критерии качества. Словом, мы будем стремиться сделать так, чтобы покупка и эксплуатация наших товаров ни в коем случае не доставляли покупателям лишних забот, а были для него приятным и выгодным делом.

Восьмой шаг будет посвящен проблемам *формирования спроса и стимулирования сбыта* (ФОССТИС). Нам необходимо сформировать структуру спроса, разработать соответствующую рекламную кампанию на основе принципов эффективной рекламы, разработать мероприятия, стимулирующие покупку наших товаров и услуг. Другими словами, мы будем планировать, и реализовывать стратегию «завоевания» потенциальных покупателей.

Девятый шаг связан с организацией сбора *маркетинговой информации*, совершенно необходимой при работе на рынке. Мы должны владеть информацией о внешней среде маркетинга, то есть о внешних условиях, сопровождающих наш бизнес, о потребителях и их запросах; о ценах и политике конкурентов и т.д. Для этого необходимо владеть методикой и техникой маркетинговых исследований, знать принципы формирования выборки, методы сбора и обработки эмпирической маркетинговой информации.

И, наконец, **десятый шаг** связан с решением вопроса о том, «Как управлять маркетингом?» Мы будем говорить о разработке комплекса *управления маркетингом*, системе планирования маркетинга, системе организации службы маркетинга в спортивных и физкультурных организациях и т.д.

Естественно, выделение названных шагов достаточно условно. Может быть (и есть!) другая классификация и другая структура рассмотрения маркетинга как управленческой технологии. Но предлагаемый подход позволяет, на наш взгляд, более наглядно представить себе маркетинг как систему взаимосвязанных и логически дополняющих друг друга элементов (подсистем). Причем, каждый из названных элементов маркетинга, представляет собой, в свою очередь, сложную систему. Эти системы (потребители, товары, рынок, конкуренты и т.д.) будут рассмотрены нами в последующих разделах и главах.

1.2. Концепции управления маркетинговой деятельностью

Из анализа маркетинга как системы следует, что он рассматривает те аспекты деятельности организации, которые связаны со сбытом и реализацией произведенной продукции. Именно после этого можно говорить о том, эффективно ли работает предприятие или нет.

Вообще, существует два возможных пути повышения эффективности деятельности организации, предприятия, фирмы (рис 1.2).

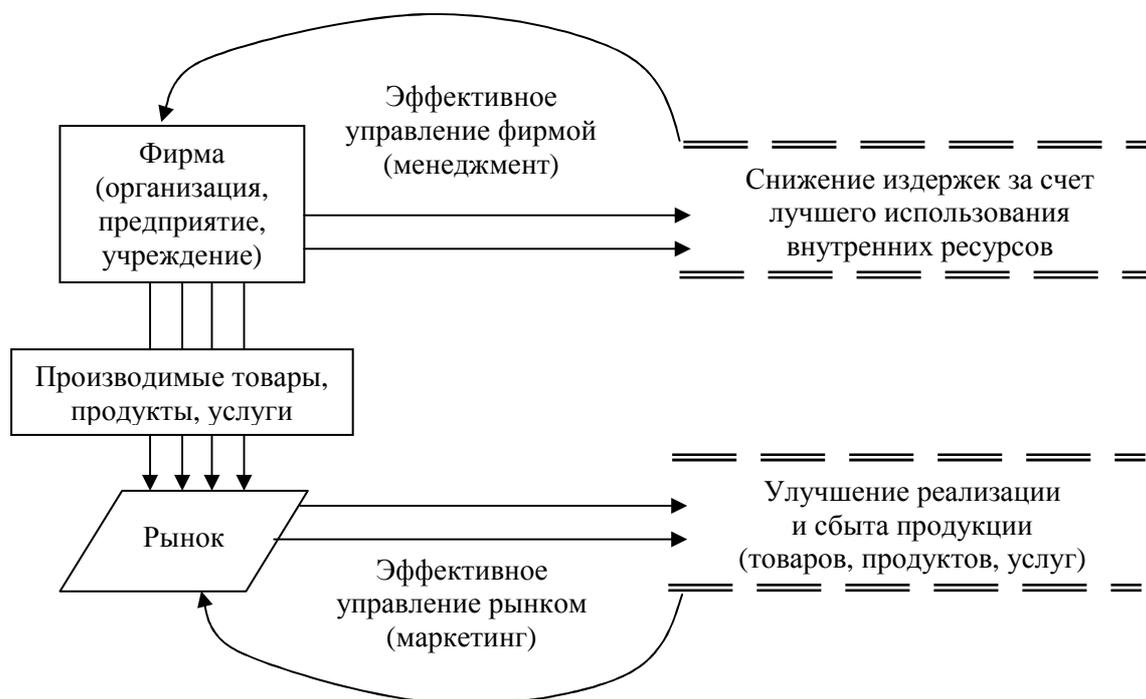


Рис. 1.2. Пути повышения эффективности деятельности организации

Первый путь связан с существенным улучшением работы фирмы за счет более рационального использования всех внутренних ресурсов. Как мы уже говорили, именно этими аспектами занимается управленческая технология – **менеджмент**.

Второй путь – за счет усилий в области реализации и сбыта изготовленной продукции или производимых услуг. Эти аспекты деятельности организации рассматривает управленческая технология – **маркетинг**.

Можно утверждать о неразрывной связи менеджмента и маркетинга, об их диалектическом единстве. И если менеджмент в большей степени ориентируется на внутренние аспекты деятельности, то маркетинг – на внешние. То есть эти две науки – менеджмент и маркетинг, являются, как бы, двумя сторонами одной медали, «сиамскими близнецами» в повышении эффективности деятельности любой организации.

Таким образом, маркетинг, как управленческая технология, ориентируется на комплексное совершенствование сбытовой деятельности. Существует пять подходов к управлению маркетинговой деятельностью.

1. Концепция совершенствования производства. Один из самых «старых» подходов, широко применяемый в условиях рынка. Если на рынке широко распространены и доступны по цене какие-то товары или услу-

ги хорошего качества, то усилия производителя должны быть направлены, с одной стороны, на совершенствование производства (чтобы удовлетворить растущий спрос), а с другой – на повышение эффективности системы распределения и сбыта. Эта концепция наиболее подходит в двух случаях:

а) спрос существенно превышает предложение, и тогда стремятся за счет модернизации производства увеличить количество выпускаемого товара или предоставляемых услуг;

б) себестоимость выпускаемого товара очень высока и, несмотря на значительный объем продаж, фирма-производитель теряет значительную часть прибыли. В этом случае стремятся так усовершенствовать производство (ввести новые технологии, снизить металлоемкость и энергоемкость и т.д.), чтобы существенно снизить себестоимость выпускаемой продукции.

2. Концепция совершенствования товара. Логика применения этой концепции заключается в том, что покупатели более благосклонно относятся к товарам высокого качества, лучших эксплуатационных свойств и характеристик. Поэтому производитель будет стремиться к тому, чтобы именно его товар выделился среди конкурирующих образцов своим видом, качеством и эксплуатационными свойствами. А для этого необходимо прилагать усилия для постоянного совершенствования товара или услуги. Правда, в этом случае производителя подстерегает существенная опасность: в погоне за совершенствованием разработанного и производимого товара можно выпустить из виду альтернативные пути удовлетворения какой-то потребности. Показательно в этом отношении удовлетворение потребности в качестве воспроизводимого звука: как не совершенствуй патефон, даже вставляя в него «золотые» иголки, он не в состоянии так же качественно воспроизводить звук, как, например, лазерный проигрыватель с цифровой записью на CD-диске.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий. Суть этой концепции состоит в том, что любой товар будет лучше раскупаться, если предпринять значительные усилия в сфере сбыта и всяческими способами «стимулировать» покупателя. Причем, усилия в стимулировании направлены, прежде всего, на «прессинг» покупателя. Причем, «заставить» покупателя (потребителя) совершить покупку можно несколькими способами. Например, силой. Причем, здесь имеется в виду не грубая физическая сила или угроза насилия. Можно заставить человека что-то купить, обязав его покупать что-то в комплексе. Например, покупая авиабилет, нас обязывают купить и страховку; оплачивая визу в зарубежном посольстве, мы обязаны купить медицинский полис; покупая товары или услуги в «наборе», мы оплачиваем и то, в чем не испытываем нужды.

Другой способ давления на покупателя – ласка. В фирменных магазинах, ресторанах или загородных клубах так «обаяют» посетителя, окружают таким вниманием, лаской и заботой, что без покупки он просто не сможет уйти.

И, наконец, можно «заставить» совершить покупку или сделать свой выбор банальным обманом, выдавая желаемое за действительное.

4. Собственно концепция маркетинга. Само название этой концепции говорит о том, что залогом достижений целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков, то есть определенных групп потребителей.

- «Отыщите потребности и удовлетворите их!»
- «Производите то, что можете продать, вместо того, чтобы пытаться продать то, что можете произвести!»
- «Любите клиента, а не товар!»
- «Пусть будет по-вашему!»
- «Вы – наш босс».
- «Bosh всегда думает о Вас!» и т.д.

Эти и подобные им лозунги и девизы многих известных фирм лучше всего отражают суть концепции маркетинга.

Отметим принципиальные отличия концепции маркетинга от, например, концепции интенсификации коммерческих усилий (рис. 1.3).

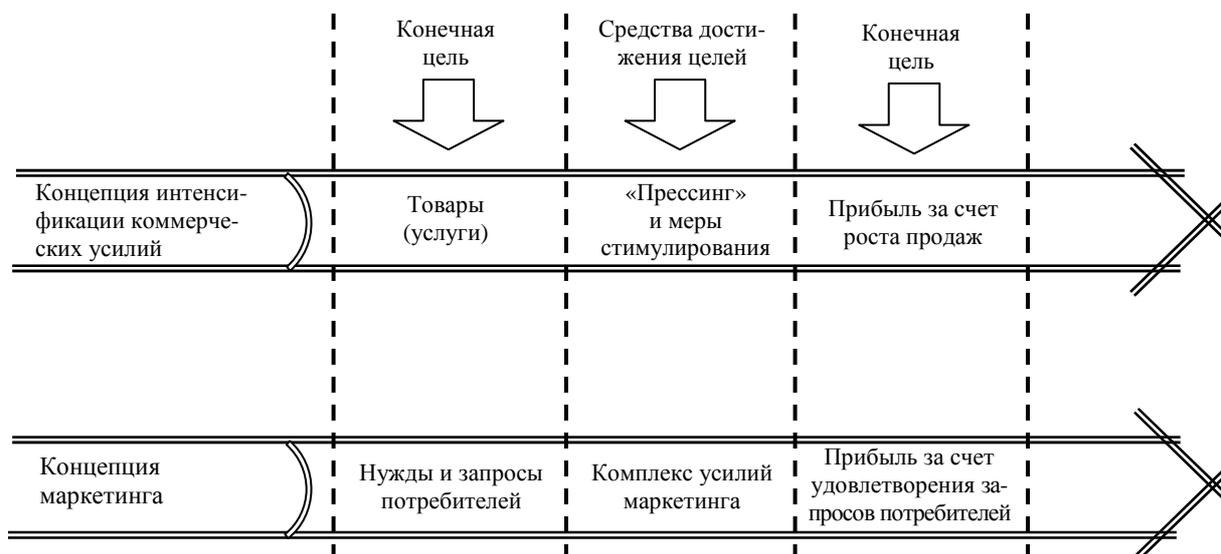


Рис. 1.3. Сравнение концепций «интенсификации коммерческих усилий» и «маркетинга»

Основным объектом внимания концепции интенсификации коммерческих усилий является товар, так как его необходимо продать любыми

способами (сначала производим товар, а потом думаем, как его продать). Объектом внимания маркетинговой концепции являются запросы и нужды потребителей, на удовлетворение которых эта концепция и направлена.

Средства достижения целей при реализации концепции интенсификации усилий – «прессинг по всему полю» (говоря спортивным языком) и целевой комплекс соответствующих мер стимулирования. В маркетинговой концепции средством достижения цели служит комплекс усилий маркетинга, включающий работу со всеми выделенными нами подсистемами.

И хотя конечная цель у обеих концепций – получение прибыли, но в первом случае она достигается простым увеличением объема продаж, а во втором – увеличением продаж за счет полного и адекватного удовлетворения запросов потребителей.

5. Концепция социально-этичного маркетинга. Суть концепции социально-этичного маркетинга заключается в том, что организация, достигая своих целей по удовлетворению запросов и потребностей потребителей, должна помнить и думать не только о них, но и об интересах и благополучии всего общества в целом. Другими словами, необходим более широкий учет интересов: потребителей – производителя – общества в целом. Таким образом, в основе социально-этичного маркетинга лежат три фактора: покупатель и удовлетворение его запросов; продавец и его прибыль на основе удовлетворения потребностей покупателей; общество в целом и его благосостояние как экономическое, так и психическое.

Яркий пример социально-этичного маркетинга в области спорта показывает Международный олимпийский комитет (МОК). Не секрет, что экономические успехи МОК за последние десятилетия связаны с реализацией комплексных маркетинговых программ. Эти программы в значительной степени ориентированы на широкое привлечение зрителей, телевидения, средств массовой информации, спонсоров. Но известно также, что все они придут на стадион тогда, когда спортивное зрелище будет реализовано на самом высоком уровне, с привлечением выдающихся спортсменов и достижением ими высочайших результатов мирового уровня. Казалось бы, МОК заинтересован в том, чтобы спортивные результаты были как можно выше. Вместе с тем, он ведет жесткую и бескомпромиссную борьбу с применением допинга и анаболических стероидов в олимпийском спорте. Другими словами, интересы здоровья спортсменов, чисто олимпийских идеалов, психологическое благополучие зрителей всей спортивной общности МОК ставит выше, чем спортивные результаты, достигнутые нечестным путем.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 2. ПОТРЕБИТЕЛИ, ТОВАРЫ И РЫНОК ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ

2.1. Потребители физкультурно-спортивных услуг и мотивы их поведения

Как следует из предыдущего материала, логика маркетинга как управленческой технологии направлена, прежде всего, на удовлетворение запросов потребителей. Поэтому любой руководитель, любой бизнесмен или предприниматель, производящий любой товар или услугу, прежде чем вывести их на рынок, задаст себе несколько существенных и тесно взаимосвязанных вопросов:

- 1) Что хочет потребитель (то есть, каковы его запросы и ожидания)?
- 2) Можно ли это произвести и как?
- 3) Сколько можно сбыть (то есть, каков предполагаемый объем продаж товара или услуги)?
- 4) Как планировать производство необходимого товара (услуги) и организовывать сбыт?

Работа с потребителями начинается, как правило, с определения их ожиданий и мотивов поведения на рынке, то есть мотивов совершения тех или иных покупок. Общая типология ожиданий потребителей показывает, что они ждут от производителей и продавцов товаров и услуг чаще всего (рис. 2.1).

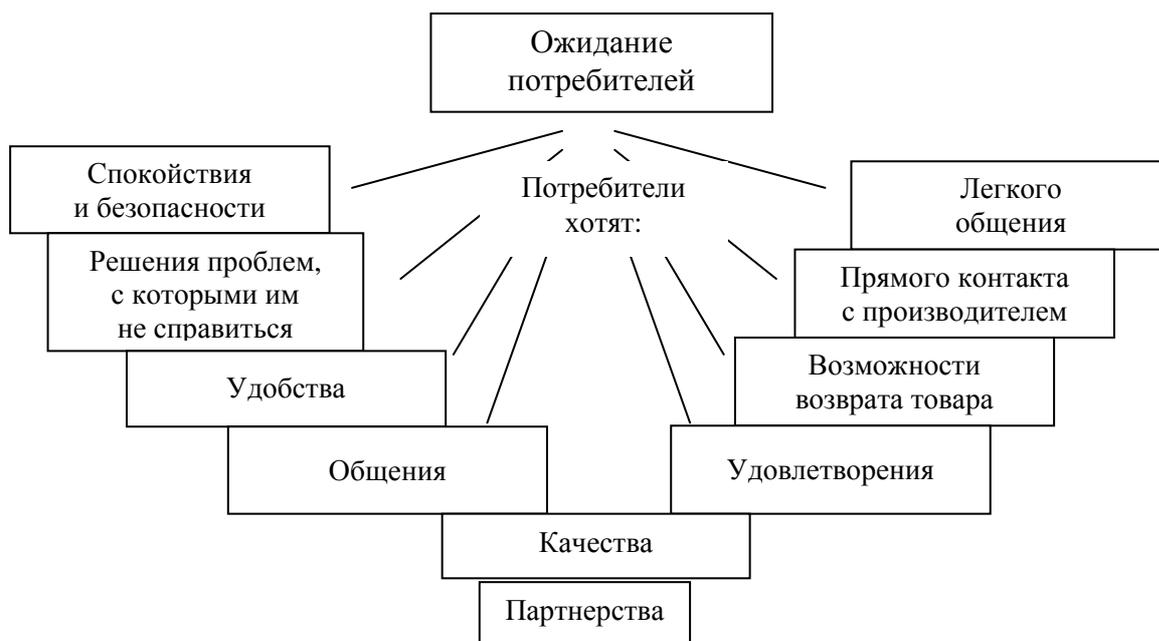


Рис 2.1. Структура ожиданий потребителей

Зная ожидания потенциальных потребителей, организация или фирма строят свою работу, таким образом, чтобы эти ожидания полностью оправдались и были удовлетворены все их запросы. Для этого постоянно проводят маркетинговые исследования, так как оперативная информация дает возможность быстро и гибко реагировать на достаточно быстро изменяющуюся структуру запросов, потребностей и мотивов.

При этом придерживаются следующих основополагающих принципов:

- потребитель независим и его мнение определяет поведение производителя;
- поведение потребителя социально законно и поэтому он всегда прав;
- поведение потребителя поддается изучению и прогнозированию с помощью исследований;
- поведение потребителя поддается воздействию, то есть им можно в достаточной степени манипулировать с помощью правильно разработанной системы маркетинга.

Существует достаточно большое количество методов изучения запросов и ожиданий потребителей. К ним относятся, прежде всего, опросы, наблюдение, психологический анализ, исторический метод, метод экспериментов, метод математического моделирования. Нетрудно заметить, что в основе маркетинговых исследований лежат методы, широко распространенные в социологии.

Конкретные маркетинговые исследования проводятся на ограниченной части респондентов. Поэтому в маркетинговых исследованиях оперируют такими понятиями, как генеральная совокупность и выборочная совокупность.

Генеральной совокупностью называется весь контингент людей, относящихся к изучаемому сегменту рынка (группе потребителей). Например, мы изучаем физкультурно-спортивные интересы студенческой молодежи Республики Беларусь. В этом случае генеральную совокупность составляют студенты всех высших учебных заведений страны. А при изучении мотивов поступления в физкультурные вузы генеральную совокупность составят все абитуриенты, поступающие в эти высшие учебные заведения, и все студенты, которые в них учатся. Другими словами, количественно и качественно генеральная совокупность меняется в зависимости от целей и задач маркетингового исследования.

Выборочная совокупность – это часть генеральной совокупности, подлежащая непосредственному изучению. Это значит, что из генеральной совокупности каким-то специальным образом формируют выборочную со-

вокупность. Существует множество методов формирования выборочной совокупности:

- 1) Вероятные способы формирования выборки:
 - стихийная выборка;
 - вероятностная выборка.
- 2) Районированные способы формирования выборочной совокупности:
 - комбинированная выборка;
 - квотная (пропорциональная) выборка;
 - районированная выборка с отбором типичных объектов наблюдения.
- 3) Многоступенчатые и комбинированные выборки:
 - многоступенчатая выборка;
 - многофазовый отбор;
 - комбинированные выборки и т.д.

Результаты маркетингового исследования, проведенного на ограниченном контингенте выборочной совокупности, только тогда могут быть распространены на генеральную совокупность, когда сформированная выборка будет **репрезентативной**. Репрезентативность выборки полностью воспроизводит генеральную совокупность и рассчитывается по специальным формулам, зависящим от типа выборки.

При проведении маркетинговых исследований необходимо помнить, что интересы, запросы, нужды, мотивы и другие «побудители» покупательской активности весьма непостоянны и изменяются под влиянием массы факторов. Для того чтобы за ними следить и контролировать их динамику, проводят мониторинг (постоянное отслеживание) покупательских нужд и запросов, то есть постоянно проводят маркетинговые исследования.

Подробнее о механизмах маркетинговых исследований мы поговорим в разделе, посвященном маркетинговой информации, а пока напомним вкратце об основных методах сбора маркетинговой информации о потенциальных покупателях, их запросах, мотивах, предпочтениях.

Наиболее распространенный метод сбора маркетинговой информации – опрос. По форме опрос бывает письменный (анкетирование) и устный (интервьюирование). По процедуре проведения:

- очный, то есть при непосредственной встрече анкетера и интервьюера с респондентом;
- заочный (прессовый, телефонный, рассылка анкет).

В настоящее время большинство фирм сочетают анкетирование с реализацией товара.

Главным инструментом опросного метода является анкета или план интервью, состоящая из ряда (не более 15) открытых, закрытых и полуза-

крытых вопросов. Примерная структура анкеты, выясняющей, например, отношение потребителей к оздоровительным услугам, предлагаемым каким-то клубом:

1. Местность, где потребитель проживает постоянно.
2. Сколько времени занимает дорога до спортивного клуба?
3. Почему пришел именно в этот клуб?
4. Источник информации о данном клубе (откуда узнал о нем).
5. В каких клубах был до этого, или про какие клубы что-то узнавал?
6. Какую основную услугу (вид спорта) выбрал и почему?
7. Какие дополнительные услуги «потребляет» вместе с основной?
8. Какие еще хотел бы видеть дополнительные услуги?
9. А как часто ходит или намеревается ходить в клуб?
10. Кто их друзей (членов семьи) еще ходит в этот клуб?
11. Главные преимущества этого клуба, которые привлекают больше всего?
12. Основные претензии к клубу, которые хотелось бы устранить.

Демографическая часть анкеты:

Пол, возраст, семейное положение, профессия, доход семьи на одного человека и т.д.

Одним из широко применяемых методов сбора информации о потребителях является **наблюдение**. Оно бывает:

- включенным и невключенным;
- открытым и «инкогнито»;
- формализованным (структурированным) и в произвольной форме.

Наблюдение незаменимо тогда, когда изучается покупательское поведение людей, действия и ответные реакции покупателей, реакции на витрины, выкладку товаров и т.д. Этот метод позволяет увидеть распределение покупательских потоков, интенсивность покупательского спроса в разное время суток, мимику, жесты и выражения покупателей на предложенные товары и т.д. Но, в тоже время, он не позволяет познать мотивы покупателей, их интересы, социологические и социально-психические факторы и др.

Метод психоанализа позволяет устранить этот недостаток и более глубоко познать психологические особенности тех или иных социальных групп, слоев, классов и т.д. Он дает возможность выделить типичные черты целевого рынка, то есть конкретной группы потребителей, а значит – более полно учесть и удовлетворить их запросы и потребности.

Исторический метод основан на анализе и сопоставлении данных по аналогии к ситуациям, имевшим место в прошлом. Этот метод связан с

циклическими колебаниями рынка (с короткими и длинными волнами рынка), например, сезонными колебаниями спроса на товары и услуги. Если при использовании этого метода учтены все факторы, влияющие на покупательское поведение, тогда сравнение текущих данных и фактов с аналогиями в прошлом позволяют построить модель изменений в системе потребительских предпочтений.

Экспериментальный метод связан с реализацией предполагаемых решений проблемы увеличения сбыта продукции. При экспериментальном методе должно быть исключено влияние других факторов, кроме измеряемых (фиксируемых). Применяется, прежде всего, при изучении влияния на уровень товарооборота, то есть сбыта выпускаемой продукции, новых видов рекламы, выставки новых изделий, новых видов упаковки и т.п. Этот метод изучения потребителей предполагает очень тщательный сбор данных и реализации схемы, типичной для любого эксперимента.

Все исследовательские методы предполагают не только изучение «сиюминутных» интересов и потребностей потребителей, но, прежде всего, прогнозирование их запросов в будущем. Для того чтобы прогнозирование было точным, необходимо хорошо знать и учитывать при анализе те факторы, которые оказывают наибольшее влияние на покупательское поведение людей (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Модель факторов, влияющих на покупательское поведение

В механизме влияния различных факторов на поведение потенциальных покупателей на рынке можно выделить четыре группы факторов:

– **социокультурные факторы**, которые характеризуют общий уровень культуры; культуру, характерную для данной социальной группы или класса (субкультуру); социальное положение в обществе; религию и мировоззрение; образование и т.д.;

– **социально-психологические факторы**, связанные с семейными традициями и влиянием ближайшего социального окружения – семьи; влиянием так называемой «референтной группы» – неформальной группы друзей; играемыми человеком социальные роли и выполняемые статусы и т.д.;

– **личностные факторы**, связанные с такими характеристиками человека, как возраст, пол, семейное положение, этап жизненного цикла семьи; профессией и родом занятий; образом жизни; типом личности и др.;

– **психологические факторы**, в том числе: мотивация (интересы, потребности, ценностные ориентации и т.д.); восприятие окружающего мира; убеждения; ощущения, представления и др.

Изучение характера и механизмов влияния различных факторов на покупательское поведение дает возможность определить их вероятную реакцию на тот или иной продукт, товар или услугу и, следовательно, более обосновано строить свою товарную, ассортиментную и сбытовую политику.

Отдельно следует остановиться на мотивации (внутренних побуждениях) покупок. Более подробно влияние мотивации на поведение людей мы рассматривали в разделе «Спортивный менеджмент». Сейчас же остановимся на кратком рассмотрении некоторых существующих теорий мотивации, имеющих отношения к покупательскому поведению.

Теория мотивации А. Маслоу основывается на том, что поведение направлено на удовлетворение потребностей разного уровня. В соответствии с этим, выделена «иерархия» потребностей от «низших» материальных, до «высших» духовных, от менее настоятельных, к более настоятельным. Так называемая «пирамида» потребностей А. Маслоу выделяет пять уровней потребностей: *физиологические* (голод, жажда и др.), *потребностей самосохранения* (безопасность, защищенность, здоровье); *социальные* потребности (любовь, духовная близость с группой и др.); *потребность в уважении* (социальное признание, самоуважение, социальный статус); *потребность в самоутверждении*. По А. Маслоу, в первую очередь человек стремится удовлетворить наиболее важную в данный момент потребность; следующая более «высокая» потребность, удовлетворяется лишь тогда, когда удовлетворены предыдущие.

Теория мотивации Д. Шварца выделяет две группы мотивов: рациональные и эмоциональные.

Рациональные мотивы включают в себя:

- прибыль или экономию чего-либо (денег, времени, усилий и т.д.);
- снижение риска (уверенность, надежность, безопасность и др.);
- удобство (облегчение своих действий);
- качество (надежность, долговечность, экономичность и т.д.);
- гарантированное обслуживание (предпродажное, продажное, послепродажное, качество сервиса и т.д.);
- репутация (имидж фирмы, марки продукции, стандарты обслуживания и т.д.).

Эмоциональные мотивы включают в себя:

- свое «я» (личное признание, уважение людей, ценность в глазах окружающих и другие значимые для личности моменты);
- признание (повышение социального статуса, престиж, имидж и др.);
- познание (новые открытия, путешествия, знакомство с неизведанным и т.д.);
- следование моде (на одежду, машины, виды спорта и т.д.);
- желание быть принятым в обществе (переход в более высокий социальный слой, принадлежность к более высоким социально-значимым группам);
- престиж и т.д.

Теории мотивации З. Фрейда основана на признании того факта, что на поведении человека сказываются определенные психологические силы, которые не всегда могут быть осознаны. То есть, поведение человека рассматривается как ответные реакции на различные внешние и внутренние раздражители, а сам человек обуреваем противоречивыми желаниями, которые ищут удовлетворения.

Эти и многие другие теории мотивации ищут объяснение тому, почему люди действуют тем или иным образом, что движет их поступками «изнутри» и как удовлетворить эти внутренние желания. Что касается мотивации занятий физической культурой и спортом, то среди ученых, занимающихся этими проблемами, до сих пор нет единой точки зрения ни на структуру этих мотивов, ни на их побудительную силу. Другими словами, разные ученые дают разные результаты и приводят различные эмпирические показатели. Поэтому, не вдаваясь в количественный анализ данных, приведем структуру наиболее распространенных мотивов занятий физической культурой горожан – взрослых людей и школьников общеобразовательных школ (табл. 2.1).

Как показывает анализ приведенных данных, преимущество первых пяти мотивов (укрепление здоровья, развитие физических качеств, укрепление характера, испытание себя и общение) является подавляющими. Это говорит о том, что физическая культура и спорт воспринимается занимающимися как сфера укрепления здоровья, воспитания и общения. Другими словами, четко прослеживается оздоровительная и воспитательная направленность физкультурно-спортивной деятельности людей, активно занимающихся физической культурой и спортом.

Изучению мотивов занятий спортом также посвящено множество исследований, которые характеризуются разными теоретическими инструментальными подходами. Но многие авторы отмечают, что на протяжении

спортивной карьеры мотивы изменяются, переходят из одной стадии в другую. Выделяют 4 стадии динамики мотивов спортивной деятельности:

1 стадия – *первичная генерализация*: результативность начальная; мотивация общая положительная; характеризуется неопределенностью конкретных мотивов; распыленностью спортивных интересов; непосредственностью и эмоциональной окраской; сильным влиянием внешних импульсов (факторов).

2 стадия – *дифференциация*: результативность средняя и выше средней; мотивация – непосредственная положительная; связанная с самоутверждением; достижением успеха в определенном виде спорта; эмоциональный подход дополняется рациональным.

3 стадия – *стабилизация*: результативность максимальная, мотивация является специфической (узкой) и в основном опосредованной; стремясь к высоким показателям, спортсмен ставит ее на службу другим личным и общественным целям.

4 стадия – *инволюция* (конец спортивной карьеры): результативность высокая, но снижающаяся; мотивация специфическая, но приближающаяся к непосредственной (на первое место выступают мотивы спортивной деятельности ради самой деятельности); существует опасность внутренних конфликтов, связанных с уходом из большого спорта.

Таблица 2.1

Мотивы занятий физической культурой
(данные приводятся в порядке убывания значимости)

Мотивы занятий физической культурой	Взрослые, % (место в структуре мотивов)	Школьники, % (место в структуре мотивов)
1. Укрепление здоровья	87,2/1	75,2/1
2. Развитие физических качеств	53,3/2	49,7/3
3. Укрепление характера воли	37,5/3	56,6/2
4. Испытание себя	29,2/4	42,4/4
5. Общение	20,8/5	22,6/7
6. Повышение уверенности в себе	14,2/6	22,7/6
7. Содействие интеграции, коллективизм	14,0/7	19,7/9
8. Воспитание мужества	12,6/8	20,2/8
9. Разнообразие жизни	12,4/9	26,5/5
10. Женщину делает женственной	10,6/10	16,5/10
11. Расширяет знания, кругозор	10,6/11	15,0/11
12. Повышает достоинство человека среди окружающих	7,2/11	11,6/12

* Респонденты имели возможность назвать несколько мотивов своих занятий одновременно

Говоря о типах направленности личности людей, активно занимающихся спортом, выделяют следующие типы спортивной направленности (рис. 2.3).

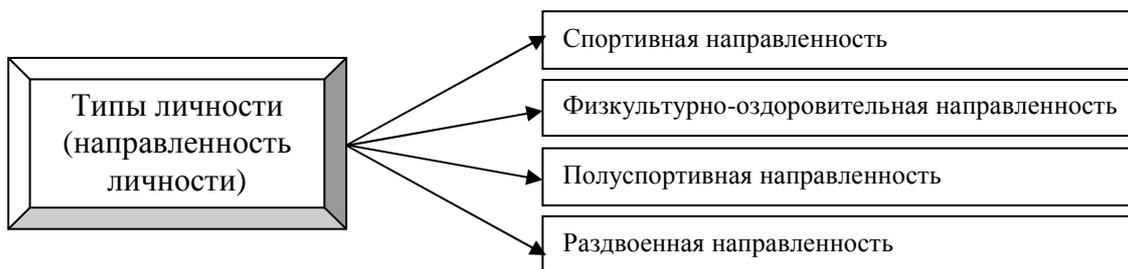


Рис. 2.3. Типы личности людей, активно занимающихся спортом

Тип ярко выраженной **спортивной направленности**, который отличается единством характера спортивных целей (конкретны высокие спортивные цели – звания, разряды, титулы) и мотивов – стремление к достижению.

Тип **физкультурно-оздоровительной направленности** характеризуется отсутствием или неопределенностью конкретных спортивных целей и мотивами укрепления здоровья, желанием достичь хорошего физического развития и красивого телосложения.

Тип **полуспортивной направленности** обладает следующими особенностями: относительная умеренность спортивных притязаний и наличие в качестве руководящих побуждений мотивов соперничества – желание попробовать свои силы.

Тип **раздвоенной направленности**. Представители этого типа ставят перед собой спортивные по своему характеру цели, руководствуясь при этом мотивами оздоровительной направленности.

Выявление мотивации потребителей физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг позволяет так построить работу с ними, чтобы производимые товары и услуги как можно больше соответствовали их потребностям и интересам. Кроме этого, знание побудительных мотивов физкультурно-спортивной деятельности позволяет более эффективно строить всю систему воздействия, всю маркетинговую программу работы с потенциальными потребителями.

2.2. Физическая культура и спорт как сфера производства товаров и услуг

После всестороннего и глубокого изучения потенциальных потребителей физкультурно-спортивных товаров и услуг и их мотивации, мы должны думать о том, как произвести товар или услугу, которые способны удовлетворить запросы потенциальных покупателей. Причем, производи-

мый товар или услуга должны не только удовлетворить потребности и запросы потребителей, но и принести прибыль предприятию или пользу всему обществу. Ведь именно в этом состоит суть любой производственной деятельности, любого бизнеса.

В соответствии с концепцией Гарвардской школы бизнеса, есть четыре качества (свойства) продукта, которые гарантированно ведет к успеху. Итак, к успеху ведет:

1. Продукт, которого нет ни у кого.
2. Продукт, который нужен всем.
3. Продукт, стоимость которого доступна.
4. Продукт, стоимость которого приносит прибыль.

Какие же продукты, товары и услуги производятся в сфере физической культуры и спорта, что продается и на что есть спрос?

Прежде всего, в сфере физической культуры и спорта производятся и функционируют спортивные сооружения различного назначения:

- комплексные спортивные сооружения (для нескольких видов спорта);
- специализированные по виду спорта;
- комплексные учебно-тренировочные базы;
- спортивные залы (комплексные и специализированные);
- плоскостные сооружения различного назначения;
- спортивные, спортивно-оздоровительные, туристские лагеря;
- дворовые спортивные площадки, тропы здоровья, полосы препятствий и т.д.

Инвентарь и оборудование:

- для стационарных комплексных спортивных сооружений;
- для специализированных сооружений и залов по видам спорта;
- для дошкольных, школьных, институтских и других спортивных залов;
- для индивидуального пользования;
- для диагностических, медицинских, реабилитационных и других центров;
- для обеспечения нужд и запросов большого спорта (спорта высших достижений);
- для массовой оздоровительной физической культуры и т.д.

Спортивные товары и экипировка:

- специализированного назначения для большого спорта;
- специализированного назначения для детско-юношеского спорта;
- общего назначения широкого профиля;
- для различных видов оздоровительной физической культуры;

- реабилитационного назначения по группам заболеваний;
- научно-методическая литература;
- спортивное питание и т.д.

Специалисты различного профиля:

- спортсмены различного уровня подготовленности для специализированных спортивных организаций (СДЮШОР, УОР, ЦОП, ШВСМ, сборных команд и т.д.);
- спортсмены-профессионалы для зарубежных и отечественных профессиональных клубов и команд;
- тренеры по видам спорта;
- учителя и преподаватели физического воспитания для системы образования;
- специалисты узкого профиля для специализированных учреждений и организаций (методисты ЛФК, менеджеры спорта и туризма, методисты по массовой физической культуре и туризму и т.д.);
- судьи различной квалификации по различным видам спорта;
- специалисты медико-биологического, психологического и тому подобного обеспечения;
- руководители физкультурных и спортивных, организаций различного профиля и т.д.

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;
- услуги 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 и т.д.
- консультационные услуги;
- посреднические услуги по поставке и продаже спортсменов, тренеров, специалистов;
- услуги по подготовке, переподготовке и повышению квалификации специалистов различного уровня и профиля и т.д.

Таким образом, можно с полным основанием 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. Другими словами, к физической культуре и спорту полностью применимы все понятия и категории маркетинга – науки о продвижении на рынок товаров и услуг любого назначения и эффективной реализации их в интересах потребителей и производителя.

Все товары и услуги имеют свое определение, классификации и специфические характеристики.

Общая характеристика товаров.

Существует множество определений производимого товара, продукта или услуги. Отмечается, что «товар – это средство удовлетворения потребности»; «конкретный продукт – это базовая физическая сущность, услуга, или идея, которая имеет точные характеристики и предлагается под заданным описанием или номером модели»; «потребительские товары – это товары и услуги, предназначенные для конечного потребителя, для личного, семейного или домашнего использования»; «товар – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи и т.д.

Таким образом, в наиболее общем виде под **товаром** понимается какой-то физический объект (продукт, физическое лицо, организация и т.д.) или оказываемая услуга (помощь, идея, поддержка и др.), которые специально и целенаправленно производятся производителем (предприятием, фирмой, организацией, частным предпринимателем) для удовлетворения определенных нужд, запросов, потребностей людей, рассматриваемых в качестве потенциальных потребителей (покупателей). Товары и услуги используются ими в повседневной жизни и социальной практике.

В маркетинге, в отличие от других общественных наук, товар рассматривается как средство, с помощью которого можно удовлетворить определенную потребность, а потом уже как продукт труда, произведенный для продажи. Это согласуется с основополагающей идеей маркетинга – удовлетворения потребностей потенциальных потребителей.

По аналогии, **физкультурно-спортивные товары и услуги** можно охарактеризовать как какие-то физические предметы или действия, призванные удовлетворить запросы людей в сфере занятий физической куль-

турой и спортом, или предназначенные для обеспечения физкультурно-спортивной деятельности.

Любые товары, в том числе произведенные для сферы физической культуры и спорта, имеют общие характеристики. К числу важнейших характеристик относятся (рис. 2.4):

1. Функциональные характеристики. Они описывают и определяют особенности работы или действия данного товара, его технические характеристики, способность удовлетворить те запросы, для которых он предназначен. Функциональные характеристики описывают, также, диапазоны действия товара и особенности его эксплуатации. Для товаров, предназначенных к использованию в сфере спорта, эта характеристика играет решающую роль, так как физкультурно-спортивная деятельность характеризуется длительной и интенсивной работой, избирательностью и точностью воздействия и т.д. И от функциональных особенностей оборудования в немалой степени зависят как здоровье спортсменов, так и уровень их результативности в спорте.

2. Надежность, долговечность. Большие нагрузки на аппаратуру, инвентарь, оборудование, экипировку предъявляют особые требования к надежности и долговечности товаров, предназначенных к использованию в сфере физической культуры и спорта.

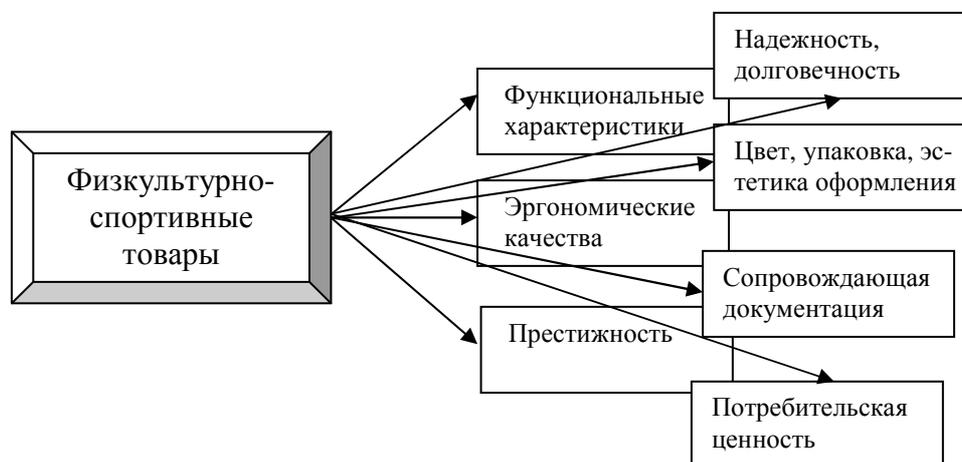


Рис. 2.4. Общая характеристика товаров

3. Цвет, упаковка, эстетика оформления. Эти характеристики описывают эстетическую привлекательность товаров для занятий физкультурно-спортивной деятельностью. Красота и привлекательность спорта и спортивного зрелища в немалой степени определяется и эстетикой, яркостью, законченностью форм товаров для спорта. Переиначивая известное

высказывание, можно утверждать, что у «спортсмена все должно быть прекрасно: и душа, и тело, и экипировка, и спортивный снаряд».

4. Эргономические качества. Эргономика – наука об удобстве, рациональности, экономичности управления техническими средствами, его ремонта и обслуживания. Для спорта, где каждое мгновение может быть решающим, где приходится долгими часами работать в интенсивных режимах, эргономические качества соревновательных снарядов, тренажерных устройств, экипировки играют решающую роль.

5. Сопровождающая документация. Именно она дает потребителю возможность полностью познать и использовать с максимальной эффективностью все потенциальные ресурсы, заложенные в спортивных устройствах и товарах. Более того, многие товары для занятий физической культурой и спортом должны содержать, кроме чисто технических, еще и научно-методические рекомендации по их использованию и эксплуатации. Если этого нет, то нельзя говорить о рациональном применении товаров и устройств, особенно для самостоятельных занятий.

6. Престижность. Любая фирма, любая организация стремятся поднять престижность продукции, которую они выпускают. Имидж, марка фирмы, торговая марка изделия служат гарантом его качества и обеспечивают стабильную и растущую прибыль за счет удовлетворения эстетических и престижных запросов потребителей.

7. Интегративным показателем всех качеств товара, изделия, устройства является его так называемая **«потребительская ценность»**. Она характеризует совокупность всех потребительских свойств товара. Именно потребительская ценность привлекает сегодня подавляющее большинство покупателей. Так, если еще десять лет назад, три покупатя из десяти ставили этот показатель на первое место, то сегодня – восемь из десяти! В условиях насыщенного товарного рынка с высоким уровнем конкуренции совокупная потребительская ценность играет решающую роль в мотивировке выбора продукции. Причем, потребительская ценность товара тем выше, чем в большей степени он соответствует по своим показателям качества требованиям, выявленным в результате изучения потребностей покупателей и другим характеристикам, определяющим спрос.

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

- товар по замыслу;
- товар в реальном исполнении;
- товар с подкреплением (рис. 2.5).

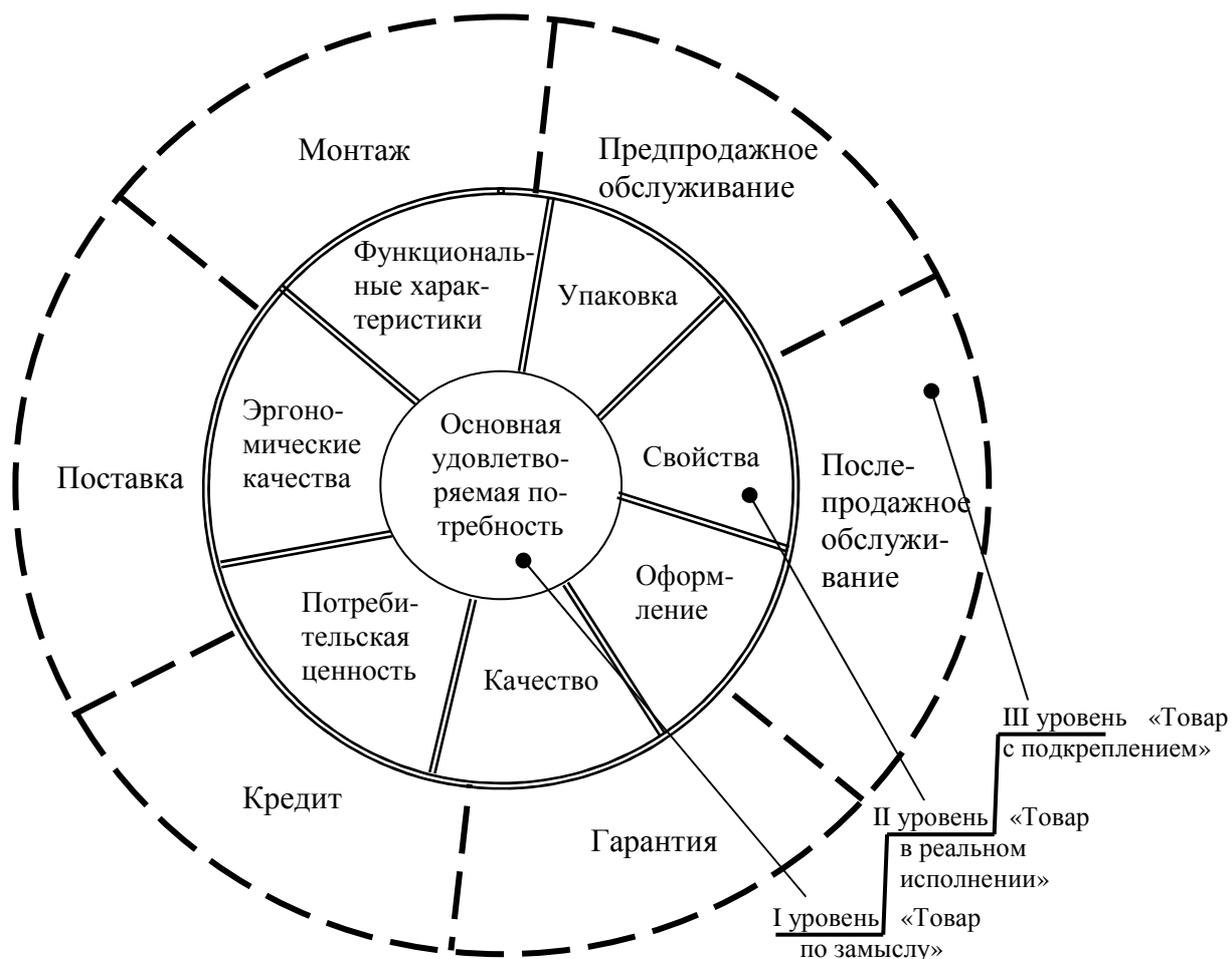


Рис. 2.5. Три уровня товара

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 удовлетворяемую 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. Собственно товар в реальном исполнении подлежит реализации и сбыту 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 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 туристских услуг и т.д. В промышленно развитых странах услуги занимают решающие позиции в производстве внутреннего валового продукта, доля которого доходит до 70 %.

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 маркетинголог 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 и, преимущественно, не приобретают овеществленной формы, то есть их нельзя «потрогать» как физические объекты или товары.

Рынок физкультурно-спортивных услуг совершенно не похож на другие рынки. Эта связано с огромным социально-политическим, экономическим, воспитательным потенциалом спорта не только в масштабе отдельного предприятия – региона – страны, но и в мировом масштабе. С другой стороны, физкультурно-спортивные услуги, как и любые другие, обладают целым рядом характерных и специфических особенностей. Какие же это особенности, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ введения на рынок и реализации физкультурно-спортивных услуг? (рис. 2.6).

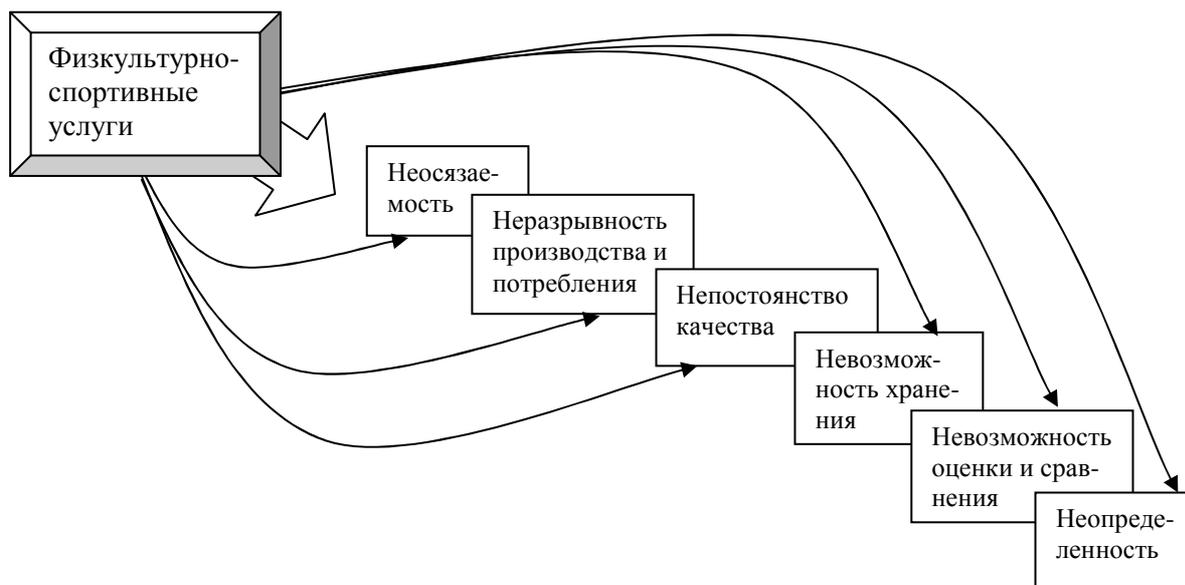


Рис. 2.6. Характеристика физкультурно-спортивных услуг

Во-первых, **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 потребовали. 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, то есть доверять его честности, надежности и деловой репутации. Поэтому, прежде чем пойти, например, к стоматологу или массажисту, мы так часто и 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 и выгоду он будет иметь.

Во-вторых, **невозможность оценки и сравнения** нескольких однотипных услуг до тех пор, пока их не приобрести и не потребовать. 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 Академии физической культуры (образовательная услуга) невозможно, пока студент не пройдет обучение на этих кафедрах.

В-третьих, **высокая степень неопределенности** некоторых услуг, которые требуют специальных знаний, которыми, как правило, потреби-

тель 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. Более того, потребитель привыкает работать с одним и тем же продавцом услуг – тренером, юристом, врачом, турфирмой – и не представляет, какого же качества предоставляют услуги другие продавцы, другие их 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 преподаватель, но нет студента, то и невозможно произвести образовательную услугу. Аналогично, если есть студент, но нет преподавателя, то ее также невозможно потребить. И лишь при общении преподавателя и студента происходит одновременное производство и потребление образовательной услуги. Процессы 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 и так далее предоставляют одинаковые (для своего класса) услуги, но качество обслуживания, питания или лечения существенно отличаются 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 или количеством «звезд» на ее вывеске.

Невозможность хранения услуг. Покупая товары или продукты, покупатель имеет возможность отсрочить их использование или эксплуатацию на срок, оговоренный производителем, то есть 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».

Если же предложение превышает спрос, то теряется доход или за счет снижения цены, или за счет невостребованной услуги. В этом случае необходимо предпринять меры по выравниванию спроса и предложения, которые заключаются:

- а) в установлении дифференцированных цен;
- б) в применении скидок;
- в) в введении системы предварительных заказов;
- г) в продаже услуг «в пакете»;
- д) в увеличении скорости обслуживания клиентов;
- е) в сокращении персонала или совмещении функций персонала и т.д.

Если схематично представить отличия между товаром и услугами, то они будут выглядеть следующим образом (рис. 2.7):

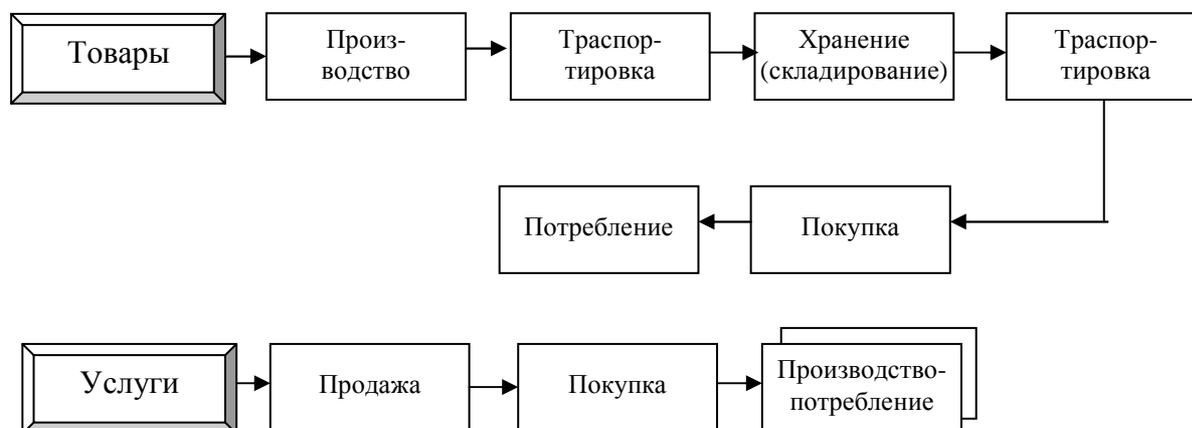


Рис. 2.7. Схематичное сопоставление производства и потребления товаров и услуг

Особенности товаров и услуг, длину «пути» их от производства до потребления, различную роль производителя в этой цепочке и другие факторы необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ продвижения на рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг.

Любые товары и услуги имеют свой «жизненный цикл». Концепция «жизненного цикла» товара (услуги) исходит из того, что любое изделие, какими бы высокими потребительскими свойствами оно ни обладало, рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным товаром. Правда, есть «товары-однодневки», есть и «товары-долгожители». Но нет, и в принципе не может быть, «вечного товара».

Если мы говорим о жизненном цикле товара или услуги, то есть смысл выделить основные этапы этого цикла. Правда, среди ученых нет единого подхода к определению количества стадий жизненного цикла и их названий. Но наш взгляд, более обосновано выделение 5 стадий (этапов) жизненного цикла товара:

- 1) внедрение;
- 2) рост;
- 3) зрелость;
- 4) насыщение;
- 5) спад.

Все эти этапы характеризуются, прежде всего, объемом продаж и различными стратегиями реализации маркетинговых программ.

На этапе **внедрения** торговля убыточна, объем продаж низок, маркетинговые расходы велики, происходит «раскрутка» товара.

Этап **роста** характеризуется быстрым увеличением спроса, увеличением объема продаж, ростом прибыли, стабилизацией расходов на рекламу.

На этапе **зрелости** большинство потенциальных покупателей уже приобрели товар. Поэтому темпы роста продаж падают, прибыль снижается, маркетинговая политика направлена на снижение цены, увеличение расходов на рекламу, улучшение качества товара и сервиса по его обслуживанию.

Этап **насыщения** характеризуется тем, что рост продаж не наступает, прибыли могут быть увеличены за счет уменьшения расходов на производство. Маркетинговая политика заключается в увеличении расходов на рекламу, уменьшение цены и улучшение сервиса.

На этапе **спада** происходит резкое снижение объема продаж, а затем и прибыли. За счет модернизации, снижения цены, стимулирования сбыта

можно предотвратить спад и вывести товар на стадию вторичного насыщения. При более глубоком спаде товар снимается с продаж.

2.3. Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг и его сегментация

Рынок как категория товарного хозяйства представляет собой сферу товарно-денежного обмена и выражает экономические отношения между производителем (продавцом) и потребителями (покупателями), олицетворяет соответственно предложение и спрос, является важным элементом маркетинговой системы.

Необходимо понимать, что «рынок» является понятием многозначным и может быть наполнен как политико-идеологическим, философским, так и конкретно-экономическим содержанием. С политико-идеологической и философской точек зрения рынок рассматривается:

- как способ организации общественного производства;
- как способ поведения хозяйственных объектов;
- как способ мышления.

Конкретно-экономическое содержание включает в себя:

- механизм, позволяющий сбалансировать «спрос – предложение»;
- как область, где действует принцип независимости продавцов и покупателей;

- как механизм формирования цен на основе спроса и предложения.

С точки зрения маркетинга, **рынок** – это какая-то область (сфера), которая выбирается для продвижения на нее товаров или услуг с целью реализации и сбыта (обмена). Понятие «рынок» всегда конкретно, и к нему, как правило, добавляют уточняющий термин, характеризующий или конкретную территорию, или конкретный товар (услугу), конкретные группы потребителей, цены, конкурентов и т.д. Например, если сфере обмена охватывает всю национальную территорию (территорию страны) то это – **национальный рынок**. **Местный рынок** – ограничен одним или несколькими районами страны. **Мировой рынок** – совокупность национальных рынков.

Если на рынке предлагают физкультурно-спортивные товары и услуги, то это рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг. Существуют так же:

- основной рынок и дополнительный;
- рынок промышленных товаров;
- рынок медицинских товаров и услуг;

- городской и сельский рынок;
- потенциальный рынок;
- рынок ценных бумаг;
- рынок покупателей (предложение превышает спрос);
- рынок продавцов (спрос превышает предложение) и т.д.

Рынок, как система купли-продажи, может нормально функционировать при наличии трех основных элементов; продавца, покупателя и предмета сделки в виде товара или услуги. На рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг все три элемента присутствуют. **Продавцы** – физкультурные, спортивные, учебные, медицинские и другие организации (юридические лица) и физические лица. **Покупатели** – спортивные и другие организации различного уровня (национальные команды, клубы, школы, зарубежные клубы); дети, их родители, спортсмены и физкультурники, зрители, болельщики и др. **Предмет сделки** – спортивные товары, экипировка, оборудование, услуги по подготовке, страховые услуги, услуги по научно-методическому обеспечению и т.д.

Рынку физкультурно-спортивных товаров и услуг присущи три основных функции:

1) *интегрирующая* – ее суть состоит в установлении и обеспечении взаимосвязи между субъектами рынка – производителями и потребителями;

2) *оценочная* – именно на основании спроса рынок объективно оценивает «ценность» (роль и место, например, различных видов спорта), а на основании спроса и предложения объективно устанавливает уровень цен на физкультурно-спортивные товары и услуги;

3) *организующая* – здесь рынок выступает (должен выступать) как критерий и инструмент рационального построения системы управления сферой физической культуры и спорта и функционирования экономической системы в этой сфере.

В этой связи еще раз подчеркнем, что, по-нашему мнению, низкая эффективность существующей системы физической культуры и спорта в нашей стране в немалой степени обусловлена отсутствием, или почти полным отсутствием, маркетингового подхода к деятельности в сфере спорта. Сегодня настоящей эффективности можно добиться лишь тогда, когда мы думаем об удовлетворении физкультурно-спортивных потребностей потенциальных потребителей, которые имеют право выбора. Именно добровольного выбора на основе личностных предпочтений, же-

ланий, интересов, которые необходимо сформировать и развить комплексом маркетинга.

Фирмы и организации, производящие товары и услуги, знают, что одни и те же товары нравятся далеко не всем, далеко не все имеют в них потребности. Поэтому важно знать кому производимый товар или услуга нужны больше всего, кому он понравится, кто его купит.

Для выяснения этих и других вопросов при изучении рынка вводят понятие «сегментация рынка». Сегментация рынка – это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, продуктов или предприятий, обладающих общими признаками или признаком. Например, в спортивной индустрии выделяют отдельную группу технических устройств – тренажеры. Они отличаются как по функциональному назначению, так и по техническому устройству от всех остальных приборов и оборудования. Так вот, тренажеры составляют отдельный сегмент на рынке технических средств для физической культуры и спорта. Или, спортсмены высокого класса существенно отличаются от всех остальных групп спортсменов по запросам и потребностям. Именно для этого сегмента рынка разрабатывается, например, отдельная, специфическая система питания, удовлетворяющая именно их запросы и потребности.

Существует достаточно большое количество методов (принципов) сегментации рынка, то есть деления его по каким-то признакам на отдельные группы. Выбор того или иного принципа ее сегментирования, как и нужда в самом сегментировании, определяется типом маркетинга, который выбирает фирма для продвижения товара на рынок и реализации его с максимальной эффективностью.

Выделяют массовый, дифференцированный и целевой маркетинг.

Массовый маркетинг применяется тогда, когда продавец осуществляет массовое производство, массовое распределение и массовое стимулирование сбыта одного и того же товара для всех покупателей. В этом случае отдельные группы потребителей (сегменты) не выделяются и не исследуются, предлагается единый товар, затраты на рекламу минимальные.

Дифференцированный маркетинг (товарно-дифференцированный) осуществляется тогда, когда продавец производит два или несколько товаров с разными свойствами, оформлением или качеством. Такие товары не столько должны понравиться различным сегментам рынка, сколько создать разнообразие для покупателей.

При **целевом маркетинге** продавец:

- 1) исследует рынок;
- 2) проводит разграничение между сегментами (группами потребителей);
- 3) выбирает один или несколько сегментов;
- 4) разрабатывает товары и комплекс маркетинга в расчете на каждый сегмент;
- 5) формирует цены, каналы распределения, рекламные усилия в зависимости от сегмента.

Таким образом, целевой маркетинг «целенаправленно» ориентируется на определенную группу потребителей, то есть на конкретный сегмент рынка.

При реализации целевого маркетинга осуществляется трехэтапная схема продвижения товара на рынок (рис. 2.8).

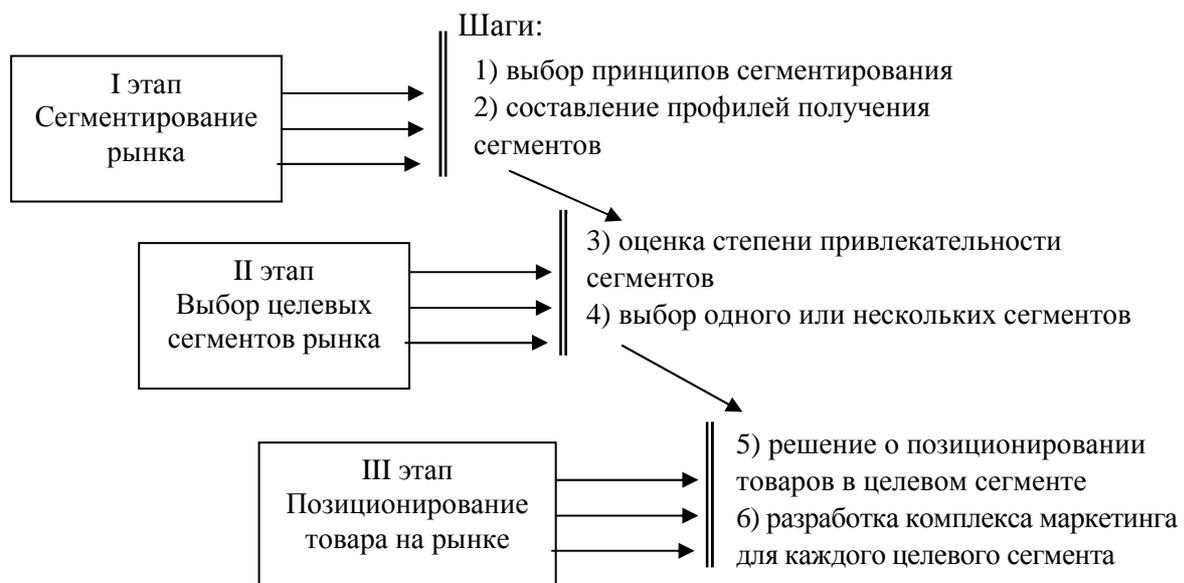


Рис. 2.8. Этапы целевого маркетинга

Разрабатывая каждый из сегментов и проводя его комплексный анализ, необходимо найти ответы на следующие вопросы:

1. Обладает ли данный сегмент необходимым количеством потенциальных клиентов, способных освоить достаточное количество предлагаемых физкультурно-спортивных товаров и услуг, и оправдывающих вторжение на рынок?

2. Осознают ли потенциальные клиенты этого сегмента рынка свои потребности и то, что их может удовлетворить Ваш спортивный клуб?

3. Соответствуют ли установленные Вами цены на физкультурно-спортивные услуги их финансовым возможностям, то есть, есть ли на данном сегменте рынка платежеспособный спрос?

4. Можно ли охватить данный сегмент рекламной компанией и произвести достаточное количество товаров и услуг, способных удовлетворить предполагаемый спрос?

Изучение рыночных сегментов позволяет, в конечном счете, разрабатывать такие программы, которые удовлетворяют запросы и потребности нескольких сегментов.

Для сегментации потребительских рынков используется большое количество различных факторов (принципов):

1) сегментирование по географическому принципу (географическая сегментация);

2) сегментирование по демографическому принципу (демографическая сегментация);

3) сегментирование по психографическому принципу (психографическая сегментация);

4) сегментирование по поведенческому принципу (поведенческая сегментация).

Основные из них приведены на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Основные принципы сегментирования потребительского рынка

Сегментирование по географическому принципу.

При таком сегментировании разбивку рынка производят на разные географические единицы: государства, области, регионы, города, районы и т.д. Его применение необходимо тогда, когда на рынке существуют климатические различия между регионами и различия в системе культурных ценностей и обычаев населения. Например, при развитии лыжного спорта, биатлона и других зимних видов спорта, а также при изготовлении для них

инвентаря, оборудования и экипировки, потенциальный рынок необходимо разбить по географическому принципу, выделив регионы с длительной, снежной зимой и традициями развития этих видов спорта.

Обычно географический сегмент выделяют по региональному признаку. Часто включают дополнительные признаки: численность населения, плотность населения, климат, транспортную сеть, структуру коммерческой деятельности, доступность средств массовой информации, динамику развития региона, юридические ограничения, стоимость жизни, уровень инфляции и т.д.

Сегментирование по демографическому принципу.

Как и географический, этот принцип сегментирования построен на факторах долгосрочного порядка. Он применяется достаточно широко по двум причинам:

1) демографические параметры потребителей сравнительно легко поддаются классификации и количественной оценке;

2) информация о демографических данных сравнительно тесно коррелирует с различиями в мотивации групп потребителей, входящими в те или иные демографические сегменты.

К демографическим переменным относятся: возраст, пол, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень дохода, профессия, образование, раса, национальность, религия и т.д.

Очень часто демографические переменные используют для сегментирования по нескольким переменным (рис. 2.10).

Допустим, мы хотим создать (или создаем) оздоровительный центр. На какой сегмент рынка мы должны его ориентировать?

Вводим демографические переменные: пол; возраст (школьники, взрослые, пожилые люди); уровень дохода (низкий, средний, высокий). После анализа выделенных сегментов и трезвой оценки своих потенциальных возможностей, мы выбрали в качестве сегмента группу женщин, с низким уровнем дохода, работающих (на рисунке эта группа выделена штриховыми линиями). В соответствии с этим, мы и будем строить свою маркетинговую стратегию, в том числе ценовую политику, уровень сервиса, профессиональный уровень приглашенных специалистов, направленность тренировочной работы, содержание рекламной компании и т.д.

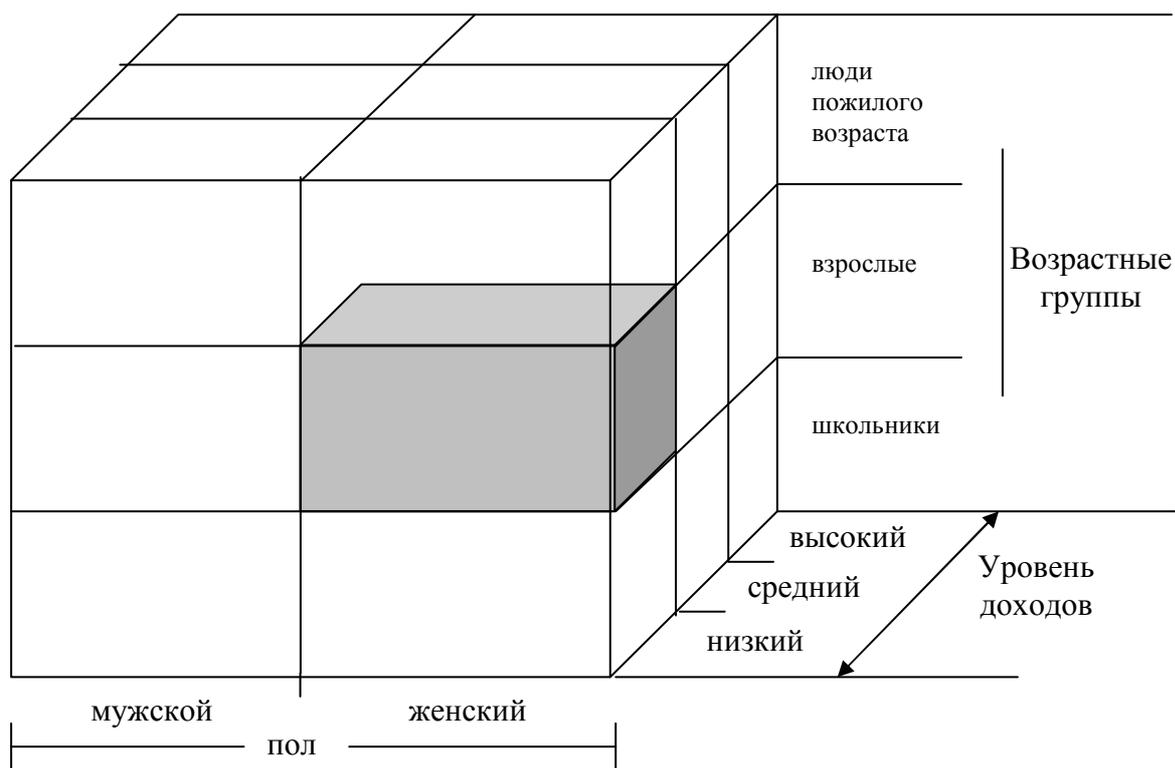


Рис. 2.10. Комбинированный способ сегментирования рынка
физкультурно-оздоровительных услуг

Сегментация по психографическому принципу.

Это наиболее выразительный принцип выделения целевой группы потребителей, так как акцентирует внимание на психологических, личностных характеристиках человека. При этом методе сегментирования покупателя подразделяются по признакам:

- принадлежности к определенному классу или официальному слою;
- образу жизни, например, «спортивный», «богемный» и другой образ жизни;
- типу личности, например, компанейский человек, домосед и т.д.

В сфере физической культуры и спорта яркими примерами сегментирования по этому признаку является, увлечение «элитными» видами спорта. Известно, что принадлежность к высшим слоям общества «требует» занятий не любыми видами спорта, а например, теннисом, парусным спортом, виндсерфингом; в последнее время – восточными единоборствами и т.д. Развивая и внедряя эти виды спорта, необходимо предусматривать запросы и потребности выделенных сегментов рынка – целевых групп потребителей: высокий уровень сервиса, первоклассный инвентарь и оборудование, первоклассных тренеров, соответствующее оформление спортивного зала или клуба, высокий уровень цен и т.д.

В то же время, психографические признаки сами по себе недостаточны для выделения отдельных сегментов. Как правило, они используются только в связи с другими переменными, например, поведенческими. Поэтому частным случаем такой сегментации является сегментирование по поведенческому принципу.

При сегментировании по этому принципу выделение целевых групп потребителей осуществляется на основе поведенческих особенностей людей. Эти поведенческие особенности людей зависят от их знаний, характера использования товара или услуги, реакции на этот товар, степени нуждаемости в товаре. Выделяют три степени нуждаемости в товаре или услуге:

- слабую степень нуждаемости;
- среднюю степень нуждаемости;
- сильную степень нуждаемости.

При этом необходимо особо подчеркнуть, что те, кто больше всего нуждается в данном продукте, составляя незначительную по численности группу потребителей, приобретают подавляющую часть продукции, поступающей на рынок. По мнению многих специалистов, маркетинговые усилия рекомендуется сосредоточить на тех 20 % покупателей из выбранного сегмента, которые обеспечивают от 60 % до 80 % объемов всех продаж.

Известно, что объем продаж, характеризуется таким понятием, как «спрос». **Спрос** – это форма выражения потребности, предоставленной на рынке, и обеспеченной соответствующими денежными средствами. Размер спроса зависит от цены продукции и платежеспособности потребителей. **Уровень спроса** характеризует объем потребности на продукцию, определяемый продолжительностью и условиями жизненного цикла товара. Существуют следующие виды спроса: отрицательный; отсутствие спроса; скрытый; падающий; нерегулярный; полноценный; чрезмерный; иррациональный.

Величина рынка характеризуется таким понятием, как «**масштаб рынка**» – совокупность существующих и потенциальных покупателей. Как уже говорилось, не все потенциальные покупатели совершают покупки, поэтому реализуется не весь объем товаров, поступающих на рынок. Объем реализуемой в течение определенного отрезка времени продукции называется «**емкостью рынка**». Если на каком-то сегменте рынка найден небольшой по емкости, узкоспециализированный участок (узкая группа потребителей), то этот маленький участок называется «**нишей рынка**».

Потенциалом рынка называется спрос, который может быть достигнут маркетинговыми усилиями всех поставщиков данного вида продукции

на какой-то конкретно определенный период времени. Любые предположения о возможных объемах спроса на предстоящие периоды, масштабах и потенциале рынка называются **«прогнозом рынка»**. Для составления прогнозов пользуются как математическими, так и нематематическими (вербальными) моделями.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 3. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА РЫНКЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ

3.1. Продвижение товара на рынок

Цель деятельности любой физкультурной или спортивной организации, даже если она не является коммерческой, сделать так, чтобы ее товары (услуги) потребляло как можно большее число потенциальных и действительных покупателей. Для этого, собственно, и существует маркетинг. Он способствует тому, чтобы покупатель получил за свои деньги именно то, что необходимо для удовлетворения его нужд и запросов. Для этого необходимо:

- 1) верно определить то место, где произойдет встреча потребителя с товаром, то есть то место, где покупатель, скорее всего, найдет необходимый ему продукт или услугу;
- 2) ненавязчиво, но весьма настойчиво привлечь внимание потребителя к своим изделиям, товарам или услугам;
- 3) постараться удержать внимание потребителя на товаре;
- 4) правильно выбрать канал сбыта (распределения) и форму реализации своей продукции.

Канал распределения – это совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретные товары или услуги на их пути от производителя к потребителю. При помощи канала распределения фирма или организация выводит свой товар на рынок и реализует одну из важнейших задач – реализацию выпущенной продукции. Для успешного решения этой задачи необходимо разработать стратегию и тактику сбыта производимой продукции.

В разработке сбытовой стратегии фирмы, в том числе и производящей физкультурно-спортивные товары и услуги, выделяют следующие этапы (рис. 3.1):

На I этапе анализируются внешние и внутренние факторы, которые учитывают вид и особенности производимой продукции; особенности по-

тенциальных покупателей; место возможной продажи; вид и особенности организации продаж.

II этап разработки сбытовой стратегии должен определить ее основные цели; способы доведения продукции до покупателя в удобной для него форме; в приемлемые для него сроки; место, где произойдет «встреча» покупателя с товаром и др.

На III этапе выбирают наиболее рациональные каналы распределения (сбыта) продукции и методы управления ими. Здесь важнейшими характеристиками канала являются его управляемость; гибкость и адаптация к изменяющимся (растущим) требованиям покупателей и т.д.

IV этап определяет способы и возможности контроля и анализа за деятельностью канала распределения: объем реализации продукции; расходы на поддержание функционирования канала; скорость обращения товара и возможные задержки; выполнение установленных стандартов обслуживания покупателей и улучшение технологии обслуживания и т.д.

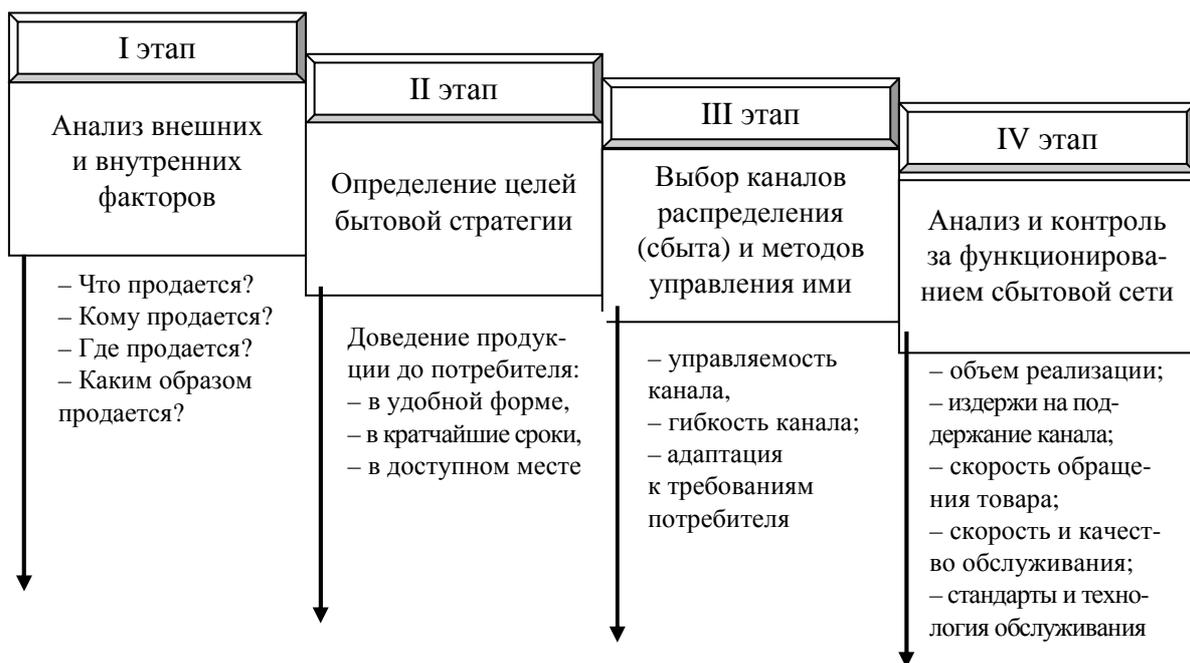


Рис. 3.1. Этапы разработки сбытовой стратегии фирмы (организации)

Выбор канала сбыта (распределения) продукции зависит от множества факторов, важнейшими из которых являются:

- вид и особенности производимого продукта или услуги;
- отношение к нему потребителей;
- функции и принципы работы того или иного магазина или реализатора продукции;

- наличие и распространенность сбытовой сети;
- типы оптовых и розничных предприятий торговли и т.д.

Традиционно применяются три основных метода реализации к выпускаемой продукции:

1. **Экстенсивное распределение.** При этом виде распределения размещение и реализация продукции осуществляется на любых предприятиях розничной торговли. Экстенсивное распределение характерно для простых в технологическом отношении, мелких и недорогих изделий массового спроса. Например, олимпийская символика или спортивная атрибутика в период подготовки и проведения олимпийских игр продается во всех крупных и мелких магазинах, киосках, ларьках, у розничных торговцев и т.д.

2. **Исключительное распределение** заключается в том, что производитель выбирает одного торгового посредника в данном географическом регионе. Ему предоставляется исключительное право на реализацию продукции. Такой посредник называется «уполномоченный дилер» и он работает, как правило, в небольших городках, где рынок сбыта мал, и создавать обширную сеть реализаторов не выгодно.

3) Смысл **выборочного распределения** заключается в том, что с двумя и более организациями розничной торговли заключается соглашение на передачу им исключительного права на реализацию продукции. Они приобретают статус «уполномоченного дилера» и функционируют в крупных городах и регионах, где имеется обширный и емкий рынок сбыта.

Таким образом, канал распределения – это путь, по которому товары и услуги движутся от производителя к потребителям. Он выполняет целый ряд функций. Важнейшими из них являются:

- исследовательская работа – сбор информации для планирования и облегчения обмена;
- стимулирование сбыта – создание и распределение ознакомительной и рекламной информации о товаре, продукте или услуге;
- установление контактов – налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями;
- приспособление товара – подгонка товара под требования покупателей;
- проведение переговоров – согласование цен и прочих условий;
- организация товародвижения – транспортировка и складирование товаров;

– финансирование – для покрытия издержек по функционированию канала;

– принятие риска – ответственность за функционирование канала.

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней. Уровень **канала распределения** – это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара к конечному покупателю и приобретает право собственности на этот товар. Протяженность канала определяется по числу имеющихся в нем промежуточных уровней (рис. 3.2).

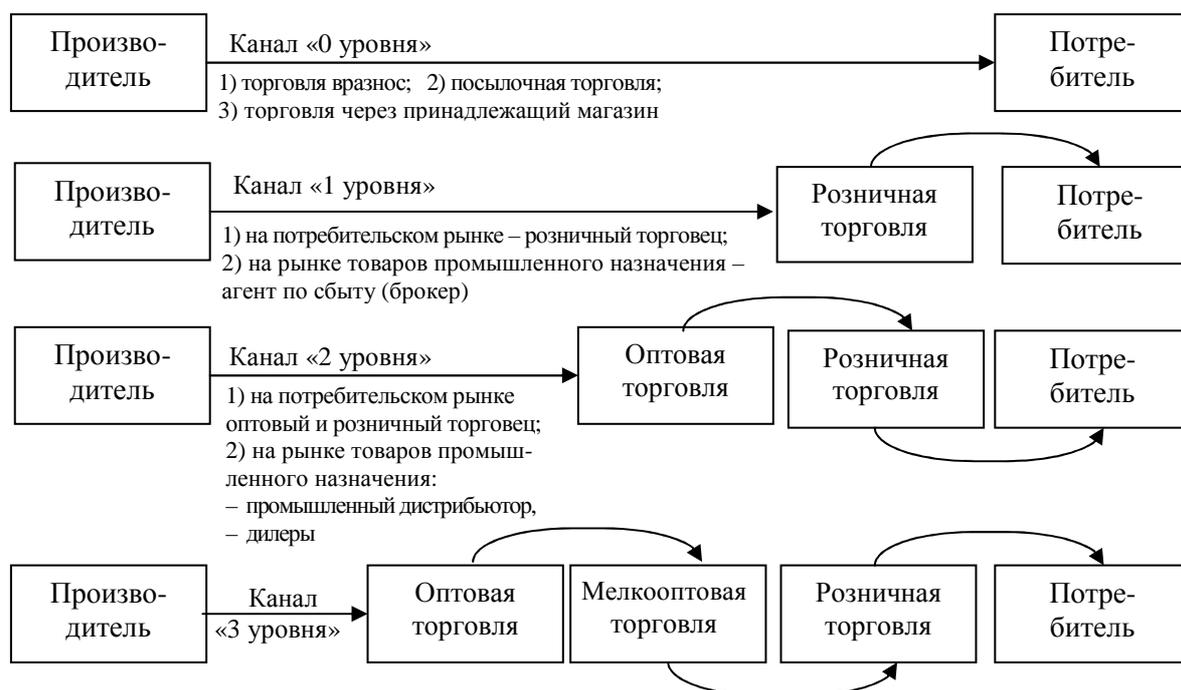


Рис. 3.2. Схема каналов распределения различного уровня

В зависимости от числа посредников, канал может быть **коротким** (канал «0» уровня) или **длинным** (канал «2 – 3» уровня), а также широким или узким. Если количество независимых посредников на любом этапе продвижения товара достаточно большое – такой канал будет называться «широким», если их число невелико – «узким».

Как следует из приведенных схем, товары при их «движении» от производителя к посредникам и к покупателю надо «физически» перемещать, то есть транспортировать. Это и есть собственно товародвижение.

Под товародвижением в маркетинге подразумевается система обеспечения доставки продукции к месту продажи или эксплуатации (установки) в точно обусловленное время и с максимально высоким уровнем обслуживания. Другими словами, товародвижение – это деятельность по

планированию и контролю за перемещением продукции от мест ее создания к местам продажи, с целью удовлетворения потребностей потребителей и с выгодой для предприятия.

Существует два основных базисных типа каналов товародвижения: **прямые и косвенные** каналы. При **прямых** каналах перемещение товаров или услуг от производителей к потребителям осуществляется без использования независимых посредников. Это дает возможность компании-производителю полностью контролировать всю маркетинговую программу и тесно взаимодействовать с потребителями. Этот тип канала товародвижения применяется на ограниченном целевом рынке.

Косвенные каналы товародвижения – перемещение товаров и услуг от производителя к потребителям осуществляется через независимых участников товародвижения. Он применяется в тех случаях, когда компании хотят увеличить свои рынки и объем сбыта. При этом они отказываются от многих сбытовых функций и расходов, а также от определенной доли контроля над каналами сбыта и контактов с потребителями.

Товародвижение включает в себя следующие виды работ:

- транспортировку;
- обработку заказов;
- упаковку;
- получение и обработку товаров;
- поддержание запасов;
- складирование;
- распределение и сбыт продукции;
- любую форму информации о товаре.

По оценкам специалистов, например в США, в сфере движения товаров от производителей к потенциальным потребителям производится от 12 до 15 % внутреннего валового продукта (ВВП). Это связано с тем, что каждый посредник имеет свою долю прибыли. Это, естественно, сказывается на цене товара. Чем короче канал распределения, тем ниже цена покупаемого товара.

Решение о выборе каналов распределения производимой продукции или предоставляемых услуг относится к одному из самых ответственных и сложных при разработке маркетинговых программ. Ведь любая фирма или организация должны разработать несколько вариантов продвижения товара на рынок, учитывая характерный для того или иного канала уровень сбыта продукции; издержки на поддержание его функционирования; время возможности контроля за деятельностью канала и анализа его эффективности; возможные перемены в деятельности канала и другие факторы.

Для уменьшения влияния внешних и внутренних факторов, а также усиления управляемости каналами, в последние годы широкое распространение получили, так называемые, вертикальные; горизонтальные; многоканальные и маркетинговые системы распределения товара.

Вертикальные маркетинговые системы (ВМС) – это союз (объединение, совместная работа) производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единое целое, единая система. В такой системе один из членов канала является либо владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает такой экономической мощью, которая обеспечивает их полное сотрудничество.

В зависимости от принципов объединения, вертикальные маркетинговые системы могут быть:

- договорные ВМС;
- корпоративные ВМС;
- управляемые ВМС.

Горизонтальные маркетинговые системы создаются тогда, когда у отдельной фирмы (или фирм) не хватает финансов, производственных мощностей, специальных знаний, маркетинговых ресурсов и так далее для действий на рынке в одиночку. Тогда две и более фирм объединяют свои усилия для продвижения товаров на рынок с целью получения дополнительных взаимных выгод. Причем, эти фирмы могут сотрудничать на постоянной или временной основе, а также создавать отдельную совместную компанию или организацию.

Для более широкого охвата конкретного рынка, или разных рынков, фирмы все чаще прибегают к **использованию многоканальных маркетинговых систем**. Их суть состоит в том, что, например, фирма (организация), занимающаяся розничной торговлей, продает товары не только через собственные магазины, но и использует возможности других сбытовых организаций. Причем, покупатель может приобрести товар как через один, так и через другой канал. Более того, покупка через второй канал (другую сбытовую организацию, например, склад-магазин), обойдется покупателю дешевле.

Кроме того, многоканальные маркетинговые системы используются для обслуживания различных сегментов рынка, то есть разных групп покупателей. Например, фирма, производящая пищевые добавки для спортивного питания, может реализовывать свой товар как посредством независимых предприятий торговли (универсамы, магазины, аптеки, агенты по

сбыту и т.д.), так и напрямую, крупным потребителям их продукции (национальные команды, спортивные федерации, профессиональные клубы, спортивно-оздоровительные центры и др.).

Особое место в организации сбытовой стратегии фирмы, в том числе и физкультурно-спортивной, занимает розничная торговля, которая охватывает наиболее широкий круг потенциальных покупателей. Под розничной торговлей понимается любая деятельность любых организаций и физических лиц по продаже товаров (услуг) непосредственно конечным потребителям для их личного (некоммерческого) использования.

В зависимости от числа оказываемых услуг и ассортимента продаваемых товаров, существует громадное множество предприятий розничной торговли. Причем, совершенно не важно, как именно продается товар или услуга: методом личной продажи, по почте, по телефону, через Интернет, через автомат, в магазине, на улице, на дому у покупателя и т.д. Розничные торговые предприятия можно классифицировать по следующим признакам:

- **ассортименту товаров** (специализированные магазины, универмаги, универсамы, универсамы широкого профиля, комбинированные универсамы, торговые комплексы, предприятия услуг и т.д.);
- **ценовому фактору** (магазин сниженных цен, склад-магазин, магазин-демонстрационный зал, магазин, торгующий по каталогам и т.д.);
- **особенностям обслуживания покупателей** (торговля по почте, торговые автоматы, торговля вразнос, Интернет-магазины и др.);
- **принадлежности магазина** (государственные, кооперативные, частные, магазин предприятия и т.д.).

3.2. Конкуренция и особенности конкурентной борьбы

На рынке товаров и услуг всегда есть кто-то, кто продает такой же товар, который производите вы, другой товар, но с такими же технологическими функциями, товар, способный заменить ваш. Более того, товар может быть лучшего качества, или лучше упакован и т.д. В этом случае возникает конкуренция между производителями (продавцами) товара за место на рынке, за покупателя. Цель конкурентов на рынке – сделать так, чтобы покупатель купил именно их товар или услугу. В этом смысл конкуренции (от латинского «Concore» – бежать к цели). Обострение конкуренции и усложнение ее формы создают ситуацию, при которой, для того чтобы удержаться и преуспеть на рынке, фирма должна постоянно пред-

лагать потребителю новые или более совершенные товары и делать это быстрее конкурентов. Вот поэтому часто конкуренцию называют «двигателем прогресса».

Конкуренция неизбежно существует там, и в тех ситуациях, когда предложение превышает спрос, то есть на рынке покупателей. Поэтому, с точки зрения потребителей, чем больше фирм и организаций предлагают физкультурно-спортивные товары и услуги, тем выше уровень конкуренции, тем выше качество товаров и услуг, тем ниже цены на них.

Существует три вида конкуренции (рис. 3.3).

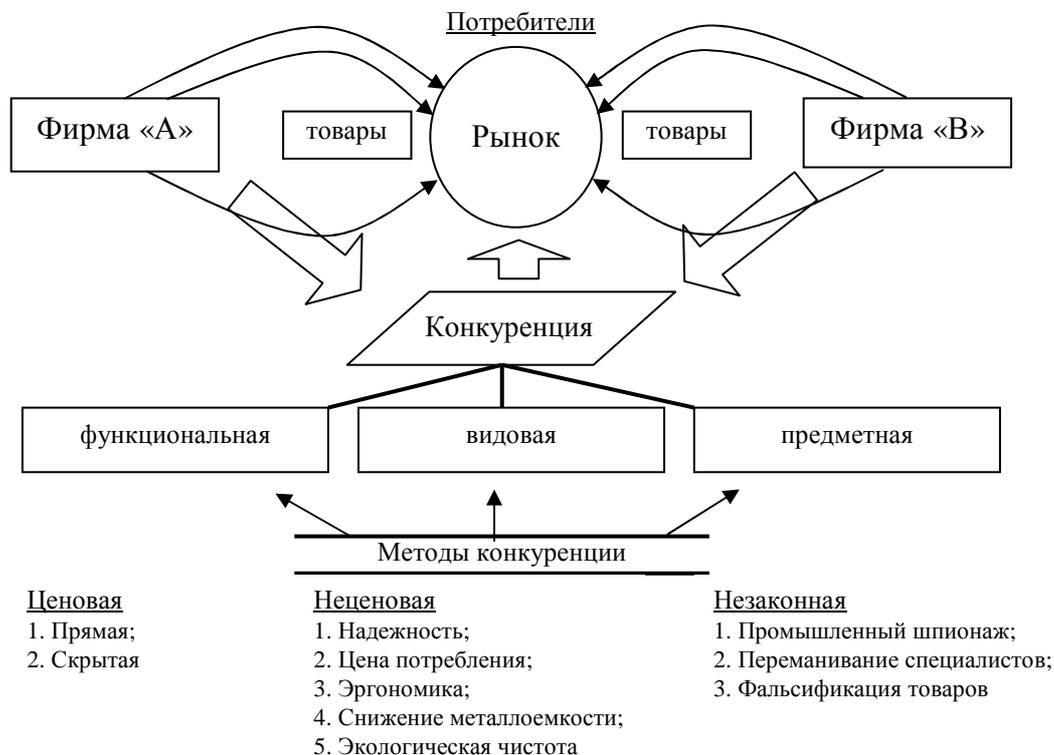


Рис. 3.3. Виды и методы конкуренции

Функциональная конкуренция возникает потому, что одну и ту же потребность можно удовлетворить многими способами, то есть по-разному. Например, существует множество способов и приспособлений для развития силы. Это тренажеры «Геркулес», «Кетлер», «Хюттели», «Экзерд-жени» и т.д. Соответственно, все эти тренажеры (товары), обеспечивающие удовлетворение таких потребностей, являются функциональными конкурентами.

Видовая конкуренция возникает среди продукции одной группы (аналогичных товаров), но различающихся каким-то одним или несколькими

ми существенно важными параметрами или оформлением. Примером такой конкуренции являются автомобили, компьютеры, электрочайники и т.д.

Предметная конкуренция возникает, как правило, между аналогичными товарами разных фирм. Например, кроссовки фирм «Пума», «Адидас», «Nike» и других являются товарами предметной конкуренции. Такая конкуренция называется иногда **межфирменной**. Выигрывают в такой конкуренции, как правило, товары, лучше зарекомендовавшие себя на рынке или имеющие более «сильную» фирменную марку.

При этом надо иметь в виду, что конкуренция сегодня – это «конкуренция не того, что произведено фирмами на своих заводах и предприятиях, а того, чем они еще снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, финансирования, особенностей поставки, услуг по складированию, и прочих ценимых людьми вещей» (Г. Левитт). Другими словами, конкуренция возникает не столько между «товарами в реальном исполнении», сколько между «товарами с поддержкой». Поэтому так важно разработать и реализовать программу поддержки и организации сервиса для физкультурно-спортивных товаров и услуг.

К наиболее часто применяемым методам конкуренции относятся следующие:

1. **Ценовая конкуренция.** Один из самых простых методов конкуренции, суть которого состоит в снижении цены на товары и услуги и, вследствие этого, привлечения большего количества покупателей, то есть в захвате дополнительной доли рынка. Очень часто фирмы снижают цены на 10 % от их первоначальной стоимости, заставляя конкурентов делать тоже самое. Но для этого необходимо иметь, как говорят, «запас цены», чтобы иметь возможность ее снижения. В современных условиях, когда рынки монополизированы незначительным числом крупных фирм, например, в области спорта это «Puma», «Adidas», «Nike», производители прилагают усилия к тому, чтобы удерживать цены постоянными. При этом рост прибыли обеспечивается снижением себестоимости, снижением расходов на маркетинг и т.п. На таких монополизированных рынках цены, как говорят экономисты, «теряют эластичность».

Ценовая конкуренция чаще всего применяется в следующих случаях:

- фирмы-аутсайдеры применяют ценовую конкуренцию в борьбе с монополиями, когда нет сил для борьбы в сфере неценовой конкуренции;
- для проникновения на рынок с новыми товарами;
- для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблем сбыта.

Ценовая конкуренция может быть прямой и скрытой. При **прямой ценовой конкуренции** фирмы широко информируют о снижении цен на выпускаемую продукцию и имеющегося на рынке товара. Обычно это проводится в виде распродаж, когда цены снижаются в пределах 20 – 60 %.

При **скрытой ценовой конкуренции** продукция более высокого качества продается по такой же цене, как у конкурентов, или качество товара повышается существенно, а цены повышаются незначительно. Одним из видов скрытой ценовой конкуренции является снижение цены потребления, так как снижаются так называемые эксплуатационные расходы. Например, повышается экономичность за счет более высокой производительности, или снижается потребление электрической энергии, или же оказывается больший комплекс услуг.

2. Неценовая конкуренция. При этом методе конкуренции на первый план борьбы с конкурентами выдвигаются:

- большая надежность и долговечность выпускаемого товара;
- меньшая цена потребления;
- более современный дизайн и лучшие эргонометрические характеристики;
- бесплатное обучение персонала покупателя работе на купленной сложной технике;
- зачет сданного старого товара в качестве первого взноса за покупку нового образца;
- поставка оборудования на условиях «готовая продукция в руки»;
- снижение загрязненности окружающей среды и экологическая чистота;
- снижение металлоемкости продукции и многое другое.

3. Незаконные методы конкуренции. Наряду с названными, часто применяются так называемые «незаконные» методы конкуренции. Причем, к ним относятся не только уголовно-наказуемые, но и нарушающие деловую этику действия конкурентов. Например:

- промышленный, технологический, спортивный и другой шпионаж;
- переманивание за счет дополнительных льгот специалистов фирм-конкурентов;
- выпуск поддельных (фальсифицированных) товаров известных фирм, при этом цены на эти товары «сбрасываются» на 50 и более процентов.

Абстрагируясь от производства товаров и услуг, можно сказать, что конкуренция – суть и смысл спортивной деятельности. И действительно, нигде с такой остротой и бескомпромиссностью не проявляется острота конкурентной борьбы, как, например, во встрече борцов, боксеров, футбольных или баскетбольных команд и в других видах спорта. Поэтому так

важно не только хорошо подготовить спортсмена физически, психологически, технически... Надо готовить его к встрече с конкретным соперником тактически, то есть прогнозировать и планировать все особенности ведения поединка с конкретным соперником. А для этого его надо хорошо знать, надо тщательно изучать конкурента.

Можно смело говорить, что самые выдающиеся успехи в спорте основываются на конкуренции «собственных лучших сил против слабых мест противника». А они всегда есть даже у самого сильного противника. Всем памятна одна из самых больших сенсаций Сиднейской олимпиады – проигрыш выдающегося и непобедимого российского борца Александра Карелина молодому американцу Р. Гарднеру. Вот что сам американец рассказывал о своей триумфальной победе на пресс-конференции. «Мы с тренером 2 года специально готовились к встрече с Карелиным. Для этого были сняты на камеру все его победы, все схватки. Мы досконально изучили его технику и тактику ведения поединка. Можно сказать, что мы специально готовились «под Карелина».

Переходя к теме нашего непосредственного предмета рассуждения – особенностей конкурентной борьбы, можно сказать, что американский борец и его тренер провели классический маркетинговый анализ своего главного конкурента, и это принесло заслуженный и закономерный успех. Ведь система маркетинговых исследований дает возможность:

- 1) полнее и обоснованнее оценить перспективы рыночного успеха организации, предприятия, фирмы;
- 2) легче определить приоритеты, то есть те аспекты и направления работы, которым нужно отдавать предпочтение;
- 3) быстрее и адекватнее реагировать на действия конкурентов;
- 4) выработать стратегию максимально выраженной нейтрализации сильных сторон конкурента;
- 5) повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятия в целом;
- 6) лучше мотивировать деятельность сотрудников организации на активную и результативную работу;
- 7) лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

Конкуренты бывают прямые – те, которые в прошлом и в настоящем выступают в качестве таковых, и потенциальные, которые в настоящее время не представляют угрозы, но могут представлять опасность в будущем.

Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе всегда выявляются в сравнении своего товара, своей фирмы с конкурентами. Логика анализа кон-

курентоспособности фирмы при производстве товаров и услуг, в том числе и физкультурно-спортивных, заключается в сопоставлении с конкурентами своего продукта, цены, каналов продвижения и каналов сбыта (рис. 3.4).

Когда мы говорим о производимом нами и нашим конкурентом **товаре, продукте или услуге**, наиболее важным представляются следующие характеристики: качество, технические параметры, стиль, престиж торговой марки, упаковка, размеры, уровень ремонтпригодности и обслуживания, гарантийный срок, многовариантность, надежность, срок службы, защищенность патентом.

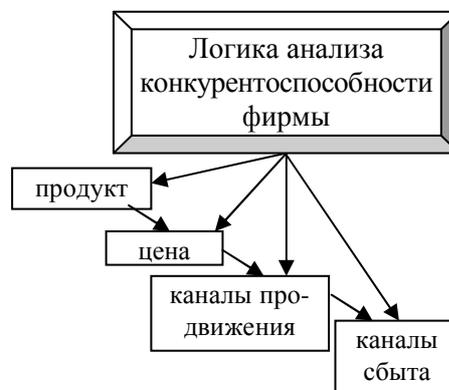


Рис. 3.4. Логика анализа конкурентоспособности фирмы

Для сравнения цены наиболее существенны следующие характеристики: преysкурантная цена, процент скидки с цены, налоговые скидки, срок платежа, условия кредита, условия оплаты в случае покупки и т.д.

Сравнительный анализ **каналов продвижения** проводится по следующим параметрам: прямые поставки, торговые представители, предприятия-производители, оптовые посредники, комиссары и маклеры, дилеры, степень охвата рынка, размещение складских помещений, система контроля запасов, система транспортировки.

Каналы сбыта характеризуют: реклама для потребителей, реклама для посредников, индивидуальные продажи, стимулирование посредников, стимулирование потребителей, обучение и подготовка сбытовых служб, разветвленность сбытовой сети и т.д.

Как правило, выбирается какая-то шкала оценок, например, пятибалльная и по ней оценивается каждый из названных параметров (характеристик). Они сводятся в специальную таблицу, которая называется «лист оценки конкурентоспособности фирмы относительно конкурентов» (табл. 3.1).

Таким образом, общее количество баллов конкурентоспособности нашей фирмы составляет 75 баллов; конкурента А – 115 баллов, а конкурента Б – 58. Это значит, что фирма А в конкурентном отношении более сильная, чем наша. Если же сравнить количественные показатели конкурентоспособности по отдельным показателям (продукт, цена, каналы продвижения и т.д.), то можно выделить свои слабые звенья и разработать мероприятия по их устранению.

Таблица 3.1

Лист оценки конкурентоспособности фирмы
относительно конкурентов А и Б (по пятибальной шкале)

№ п/п	Факторы (характеристики) конкурентоспособности	Наша фирма	Конкуренты	
			А	Б
Продукт				
1.	Качество...	4	5	3
2.	Технические параметры	5	3	3
3.	Престижность торговой марки и т.д.	5	3	4
Цена				
1.	Прейскурантная цена	4	5	3
2.	% скидки с цены	3	2	4
3.	Налоговая скидка и т.д.	3	3	2
Каналы продвижения				
1.	Прямые поставки	2	4	5
2.	Торговые представители	4	2	3
3.	Предприятия-производители и т.д.	3	5	2
Каналы сбыта				
1.	Реклама для потребителей	3	5	2
2.	Реклама для посредников и т.д.	3	5	3
	Разветвленность сбытовой сети	4	3	5
Общее количество баллов		75	115	58

Логика анализа деятельности конкурентов заключается не только в оценке продукта и особенностей его продвижения на рынок, но и в выяснении стратегических аспектов их функционирования. К ним относятся:

- анализ финансового положения конкурентов;
- организация производства и управления фирмой;
- состав и квалификация рабочей силы;
- технология и ее обеспечение;
- маркетинг и менеджмент фирмы и т.д.

Причем, в ходе анализа используется как количественная, так и качественная информация. **Количественная** информация характеризует, например, численность персонала, активы, объем продаж, доля рынка, рентабельность, размеры филиальной сети, перечень основных видов услуг, стоимость дополнительных услуг, затраты на рекламу и т.д.

К **качественной** информации о конкурентах относится: репутация конкурентов, известность, престиж, опыт руководителей и сотрудников, наличие трудовых конфликтов и психологический климат в коллективе, приоритеты на рынке, гибкость маркетинговой стратегии, ценовая стратегия, сбытовая стратегия, уровень обслуживания клиентов и т.д.

Полученная, обработанная и проанализированная информация позволяет составить конкурентную карту рынка, ответить на ключевые вопросы конкурентной борьбы:

1. Каковы сильные и слабые стороны конкурентов в сравнении с нашей фирмой?
2. Каким аспектам и направлениям отдают предпочтение конкуренты?
3. Как быстро можно ожидать ответной реакции конкурентов на производимые нами действия на рынке?
4. Какие существуют наиболее «высокие» барьеры для выхода на рынок и работы на нем?
5. Каковы наши перспективы выстоять в конкурентной борьбе и успешно завоевать планируемую долю рынка?

Ответы на все эти вопросы позволяют более обосновано планировать и реализовывать маркетинговые программы функционирования и деятельности на рынке, в том числе рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг.

3.3. Цена и ценообразование

Установление цены на производимые товары и услуги, а также определение ценовой политики в зависимости от ситуации на рынке, является одной из наиболее важных составляющих маркетинговой программы любого предприятия, в том числе, работающего в сфере физической культуры и спорта. Перед любым предприятием встает вопрос о том, какую цену устанавливать и как изменять ее зависимости от ситуаций на рынке? В этой связи вспомним два правила Гарвардской школы бизнеса, которые связывают производство товара с его ценой. Итак, надо производить такой товар:

- цена на который доступна;
- цена на который приносит прибыль.

Другими словами, необходимо установить цену на свой товар такой, чтобы можно было овладеть определенной долей рынка с одной стороны, и получить намеченный объем прибыли – с другой. При этом следует иметь в виду, что цены могут изменяться очень быстро и зави-

сят от оперативной обстановки, складывающейся на рынке, в том числе с ценами конкурентов, платежеспособности спроса, этапа жизненного цикла товара и т.д.

Следует отметить, что роль цены как маркетингового фактора за последние десятилетия существенно изменилась. Если в 70-е годы прошлого столетия, по оценкам специалистов, ценообразование находилось на 6 месте из 12 важнейших маркетинговых факторов, то сегодня ценообразование передвинулось на 1 место из 14 маркетинговых факторов. Это обусловлено значением ценовой конкуренции, о которой говорилось в предыдущей главе.

Через реализуемую ценовую политику фирма-продавец влияет на спрос, а, следовательно, – на долю рынка, которым она владеет, или которым пытается завладеть. Это особенно важно в следующих случаях:

1. Выход на новый рынок. Чтобы привлечь покупателей на первоначальном этапе выхода на новый для себя рынок, фирма снижает цены на свою продукцию. В последующем, цены возрастают, что мотивируется инфляцией, улучшением качества продукции, повышением цен на энергоносители и т.д.

2. Введением на рынок нового товара. Такой товар называется «пионерским» и на некоторое время обеспечивает фирме монопольное положение на рынке. Естественно, что в таких условиях фирма проводит ценовую политику «снятия ставок», что продолжается до тех пор, пока конкуренты не выпустят аналогичный товар, и цены на него выровняются. В этой ситуации важно не упустить момент, когда следует снизить цену, чтобы не потерять покупателей.

3. Защита позиций. Для того чтобы удержать завоеванную долю рынка, фирме приходится в определенные моменты снижать цены. Конкуренты вынуждены делать то же самое, пока понижение не стабилизируется. Наиболее слабые производители, не имеющие «запаса по цене», вынуждены уйти с рынка.

4. Последовательное прохождение по сегментам рынка. При выпуске нового продукта, как правило, устанавливается ценовая политика, близкая к «снятию ставок». Но со временем, наиболее предпочтительный сегмент рынка (группа потребителей), на который был ориентирован товар, насыщается. И для того, чтобы товар был доступен менее обеспеченной группе потребителей (другому сегменту рынка), цена на него снижается. Через некоторое время ситуация повторяется и снижением цены продавец «переводит» товар на новый, еще менее обеспеченный сегмент рынка.

При этом прибыль не снижается, так как при снижении цены растет объем продаж, то есть действует эффект эластичности спроса.

5. Быстрое возмещение затрат. В отдельных случаях, когда фирма хочет быстро возместить затраты путем существенного увеличения объема продаж, она устанавливает достаточно низкие («доступные») цены. Часто это происходит тогда, когда фирма не уверена в длительном коммерческом успехе выпускаемого товара или услуги.

6. Стимулирование комплексных программ. Современная сбытовая политика ориентируется не на продажу отдельных товаров, а на комплекс (набор) товаров, дополняющих друг друга. При этом товары, продающиеся в наборе, имеют цену ниже, чем, если бы их продавали отдельно. Например, компьютеры продаются вместе с системными и прикладными программами. Это не только облегчает покупателю обслуживание компьютера и снижает затраты на программное обеспечение, но и способствует более тесному сотрудничеству фирм, выпускающих взаимодополняющие товары.

7. Удовлетворительное возмещение затрат. Очень часто многие фирмы, во избежание излишнего риска, проводят политику так называемых «целевых» цен. Суть этой политики заключается в том, что устанавливаются такие цены, которые при оптимальной загрузке производственных мощностей (на 80 %) в течение 1 – 2 лет обеспечивают возмещение затрат и расчетную прибыль на вложенный капитал (15 – 20 %). При этом риск понести убытки сводится к минимуму.

Часто цены классифицируются в зависимости от реализационной цепочки, по которой проходит товар от производителя к потребителю. Выделяют так называемые «оптовые» и «розничные» цены. **Оптовая цена** – это цена, по которой предприятие продает продукцию оптовому покупателю, состоящая из себестоимости продукции и прибыли предприятия. **Розничная цена** – это цена, по которой товар продается конечному потребителю. Она включает в себя также торговую скидку, именуемую некоторыми авторами как «издержки розничного торговца».

Разработка ценовой стратегии предприятия предполагает выделение нескольких этапов, среди которых важнейшими являются следующие:

- 1) выявление внешних факторов, влияющих на решения по ценам;
- 2) формирование основных целей ценообразования;
- 3) выбор метода ценообразования;
- 4) определение ценовой стратегии предприятия (фирмы) на выбранном сегменте рынка.

Начинается разработка ценовой стратегии предприятия с комплексного анализа внешних факторов, влияющих на ценообразование. Выделяют следующие факторы, влияющие на этот процесс: тип рынка, на котором действует предприятие; потребители; государство; каналы сбыта; конкуренты; издержки производства (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Факторы, влияющие на решения по ценам

Влияние типа рынка на решения по ценам.

Напомним кратко, что существует четыре типа рынков, на которых может работать предприятие. Это рынок чистой конкуренции; рынок монополистической конкуренции; олигополистический рынок; рынок чистой монополии. На каждом из этих типов рынков действуют свои законы, которые и диктуют выбор ценовой политики предприятия.

Рынок чистой конкуренции состоит из множества продавцов и покупателей схожих товаров, продуктов или услуг. Но один отдельно взятый продавец или покупатель не в состоянии оказать существенного влияния на уровень текущих рыночных цен, так как покупатели легко переходят от одного продавца к другому.

Рынок монополистической конкуренции. Этот тип рынка состоит из множества продавцов и покупателей, сделки совершаются в широком диапазоне цен. Разные варианты товаров отличаются качеством, оформлением, упаковкой и т.д. Покупатели видят разницу в товарах и ценах и готовы платить в зависимости от своих запросов и возможностей. В свою очередь, продавцы предлагают разные по качеству и цене товары для разных потребительских сегментов рынка. Поэтому цены колеблются в достаточно широких пределах.

Олигополистический рынок. Он состоит из небольшого количества продавцов, которые очень чувствительны к политике ценообразования и маркетинговым стратегиям друг друга. Товары могут быть как схожие (сталь, алюминий), так и несхожие (автомобили, персональные компьютеры и т.д.) Посторонним фирмам трудно проникнуть на этот рынок и если кто-то стремится это сделать, снижая, например, цены на 10 %, то другие моментально реагируют на это, так же снижая цены или предлагая большее число услуг за ту же цену. Это ведет к установлению прежнего уровня цен. С другой стороны, если один из участников рынка повышает цены, а другие олигополисты нет, то первый рискует потерять часть клиентов (долю рынка) в пользу конкурентов.

Рынок чистой монополии. На рынке присутствует всего один продавец-монополист, который и диктует свои условия по ценам. Это может быть государственная организация, например, Белорусская железная дорога, или регулируемая (нерегулируемая) частная монополия (АП «Минская почта»). В каждом случае цена складывается по-разному и зависит от себестоимости продукции, установленного уровня рентабельности, платежеспособного спроса и других обстоятельств.

Влияние потребителей (покупателей).

Другим фактором, оказывающим влияние на ценовую политику предприятия, являются **покупатели (потребители)**. При планировании ценовой стратегии необходимо понимать взаимоотношения между ценой, покупками потребителей и их представлениями о товаре. Взаимосвязь между этими рыночными категориями определяется двумя экономическими принципами:

- законом спроса и ценовой эластичностью спроса,
- сегментацией рынка и особенностями восприятия покупателями, относящимися к тому или иному сегменту, ценности товара или услуги.

Закон спроса устанавливает, что потребители обычно приобретают больше товара по низкой цене, чем по высокой. Ценовая эластичность спроса определяет «чувствительность» покупателей к изменениям цен с точки зрения объема товара, который они приобретают. Другими словами, ценовая эластичность показывает, насколько больше покупатели покупают какой-то товар, если цена его изменяется в большую или меньшую сторону.

Ценовая эластичность определяет отношение величины спроса (в %) к изменениям цен (в %).

$$\text{Ценовая эластичность} = \frac{(\text{спр}_1 - \text{спр}_2) : (\text{спр}_1 + \text{спр}_2)}{(ц_1 - ц_2) : (ц_1 + ц_2)},$$

- где спр_1 – величина спроса при цене $ц_1$;
 $ц_1$ – первоначальная цена товара;
 спр_2 – величина спроса при цене $ц_2$;
 $ц_2$ – измененная цена товара.

Другими словами, ценовая эластичность показывает отношение изменения в величине спроса на каждый % изменения в цене.

Эластичность спроса связывает **цену** товара с общим доходом от его продажи (с прибылью). Спрос может быть эластичный, неэластичный и унитарный.

Эластичный спрос – это такой спрос, при котором общий доход предприятия растет, когда цена на товар снижается и общий доход падает, когда цена растет (рис. 3.6).

Например, предприятие выпускает силовые тренажеры. При цене тренажера US\$ 150, оно продает в год 1000 тренажеров. Общий доход предприятия составляет US\$ 150000.

При снижении стоимости тренажера до US\$ 110, предприятие продало за год 2300 тренажеров. Общий доход предприятия составит US\$ 253000. Поэтому не случайно говорят, что богатым становится не тот, кто дорого продает, а тот, кто много продает. При эластичном спросе ценовая эластичность > 1 .

По-другому обстоит дело при **неэластичном спросе**. Когда ценовая эластичность < 1 , то общий доход возрастает, когда цена на изделие возрастает, и общий доход падает, когда цена изделия уменьшается (рис 3.7).

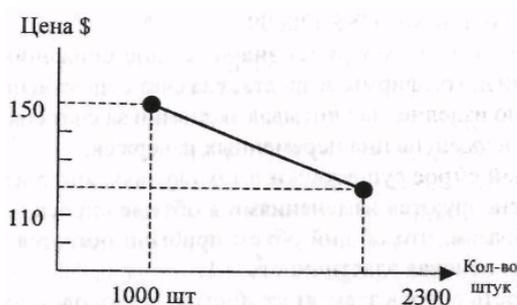


Рис. 3.6. Эластичный спрос

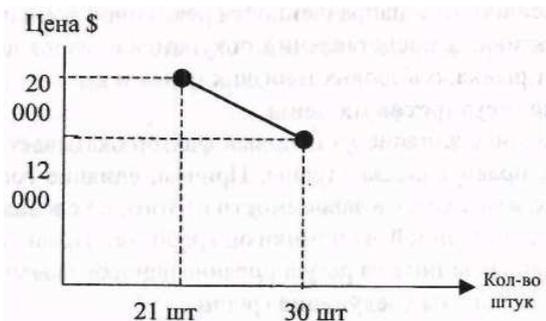


Рис. 3.7. Неэластичный спрос

Например, фирма производит спортивные яхты стоимостью US\$ 12000. При такой цене в год продается 30 яхт. Общий доход составляет US\$ 360000. Фирма повышает стоимость одной яхты до US\$ 20000 и продает по такой цене 21 яхту в год. Общий доход составляет US\$ 420000.

Таким образом, несмотря на значительное снижение объема продаж, общий доход фирмы возрастает за счет существенного роста цены за одно изделие, не учитывая экономии за счет сокращения производства и уменьшения переменных издержек.

Унитарный спрос существуют в тех случаях, когда изменения в ценах компенсируются изменениями в объеме спроса и реализации таким образом, что общий объем прибыли остается постоянным. При этом ценовая эластичность $= 1$.

Эластичность спроса зависят от многих факторов, в том числе:

- диапазона изменения цен;
- сегмента рынка и его чувствительности к ценам;
- интенсивности и направленности рекламной компании;
- субъективных представлений покупателей, входящих в данный сегмент рынка, о высоких и низких ценах и т.д.

Влияние государства на цены.

Существенное влияние на ценовой фактор оказывает государство в лице правительства страны. Причем, влияние государства существенно изменяется в зависимости от того, в условиях рыночной или государственной экономики оно работает. Правительственные меры, направленные на регулирование ценообразования, могут быть подразделены на следующие группы:

1. *Фиксирование цены.* В условиях рыночной экономики правительство (государство) ограничивает возможности фиксирования цен по горизонтали и по вертикали. Горизонтальное фиксирование цен порождается соглашениями между производителями и всей цепочкой, по которой товар доходит до потребителя, по установлению цен на каждом уровне канала продвижения и сбыта, Другими словами, продавцы должны назначить цены без сговора с конкурентами. Вертикальное фиксирование цен имеет место тогда, когда производитель или оптовый торговец могут контролировать розничные цены своих товаров или услуг. Как правило, розничная торговля не соблюдает так называемые «прейскурантные» цены, разрабатываемые производителем или оптовым торговцем.

В условиях государственного регулирования цены фиксируются как по горизонтали, установлением «закупочных» цен, так и по вертикали, установлением «розничных» цен. Очень часто, государство устанавливает «коридор» изменения цен (например, в пределах 2 % в месяц).

2. *Запрет на цены,* дискриминирующие отдельных участников каналов сбыта. Условия реализации должны быть доступны для всех конкурирующих участников сбыта на пропорционально равной основе.

3. Государство устанавливает *законы о нечестной торговле.* Зачастую, большие фирмы используют так называемое «хищническое» ценообразование и устанавливают в отдельных регионах цены ниже своих издержек, то есть ниже себестоимости. Тем самым они пытаются «выбить» с рынка небольших местных конкурентов. Государство контролирует такие ситуации и предотвращает их.

4. Государство устанавливает *цены на единицы продукции.* На так называемые «социально-значимые» товары, такие как хлеб, молоко, спиртные напитки и другие, государство устанавливает конкретные цены независимо от конъюнктуры рынка и контролирует их выполнение.

5. Государство устанавливает *руководство по рекламе цен.* Для того чтобы создать равные условия крупным и мелким производителям, государство устанавливает общие направления ценовой рекламы, то есть правила рекламирования товаров или услуг и цен на них.

Влияние участников каналов сбыта.

Как известно, на пути от производителя к потребителю товар, как правило, проходит через цепочку посредников, то есть через канал продвижения и сбыта товара. На этом пути каждый участник товародвижения стремится играть важную роль в установлении цены. Это связано с тем, что посредники стремятся:

- увеличить объем реализации продукции;
- получить достаточную долю прибыли;
- создать соответствующий образ (имидж) своей фирмы;
- обеспечить повторные покупки;
- достичь специально поставленных целей и т.д.

Очень часто интересы производителей не совпадают с интересами участников канала товародвижения и сбыта. Уровень сотрудничества зависит от справедливого распределения издержек и прибыли между участниками каналов сбыта.

Влияние конкурентов на цены.

Как уже говорилось, любая фирма, действующая на рынке, должна знать цены и качество товара своих конкурентов. Этого можно добиться путем сравнительных покупок товаров конкурентов, получением прейскурантов и т.д.

Анализ товаров и цен конкурентов являются отправной точкой определения цены собственного товара:

- если ваш товар аналогичен товару конкурентов, то и цена должна быть близкой к ценам конкурентов, чтобы не потерять сбыт;
- если товар качеством ниже, чем у конкурентов, то и цены должны быть соответственно ниже;
- если качество товара выше, чем у конкурентов, то, соответственно, и цена на него тоже должна быть выше.

При этом следует иметь в виду, что максимальная цена товара определяется платежеспособным спросом, а минимальная – издержками на его производство, причем цены конкурентов влияют на диапазон устанавливаемых фирмой цен самым непосредственным образом.

Влияние издержек на решения по ценам.

Любая компания или организация устанавливает цену на свой товар, которая полностью покрывает все издержки на его производство, распределение и сбыт и приносит установленную норму прибыли.

Издержки бывают следующих видов:

- постоянные издержки;
- переменные издержки;
- валовые издержки.

Постоянные издержки (накладные расходы) – это такие расходы, которые остаются постоянными и не зависят от уровня производства, то есть от количества произведенного продукта или услуги. Например, оздоровительная фирма платит арендную плату за спортивный зал, жалование сотрудникам, электроэнергию, теплоснабжение и так далее, независимо от того, сколько человек занимается в зале, полностью ли укомплектованы учебно-тренировочные группы и др.

Переменные издержки изменяются в прямой зависимости от уровня производства: чем больше производится товаров или услуг, тем выше уровень переменных издержек. Например, деньги, затраченные на экипировку, размещение, транспортировку, питание и так далее зависят от числа членов команды или от числа занимающихся: чем их больше, тем более высокий уровень переменных издержек.

Валовая издержка – сумма постоянных и переменных издержек при каждом конкретном уровне производства. Цена товара должна, как минимум, покрывать все валовые издержки.

Таким образом, зная график предполагаемого спроса, расчетную сумму валовых издержек, цены конкурентов, фирма может приступить к выбору наиболее приемлемого для нее метода ценообразования и установлению цены собственного товара. При этом цена должна находиться между слишком низкой и очень высокой. В основу рассуждений о выборе будущей цены товара могут быть положены следующие соображения (рис. 3.8).

Сектор А	Сектор В			Сектор С
Слишком низкая цена	Возможная цена			Слишком высокая цена
Получение прибыли невозможно	Себестоимость продукции	Цены конкурентов и цены товаров-заменителей	Уникальное достоинство товара	Формирование спроса невозможно

Рис. 3.8. Соображение по установлению цены товара

При слишком низкой цене (сектор А) невозможно получение прибыли, так как цена товара не покрывает валовые расходы и, естественно, получение прибыли невозможно. При слишком низкой цене товара его производство просто не имеет смысла. Следовательно, возможная цена должна быть выше себестоимости продукции и находится в секторе «В». На возможную цену влияют, как уже говорилось, цены и качество товаров основных конкурентов и товаров-заменителей. Максимально возможную цену в секторе «В» определяют какие-то уникальные возможности товара, которые пользуются спро-

сом и отсутствуют в товарах конкурентов. Установление очень высокой цены (сектор С) также не имеет смысла, так как при этой цене невозможно сформировать спрос на выпускаемую продукцию, хотя она может обладать очень высоким качеством. Поэтому цены конкурентов дают средний уровень, которого следует придерживаться при назначении цены.

При этом необходимо правильно выбрать методику ценообразования, в которой учитывалось бы, как минимум, одно из вышеприведенных соображений. Существует множество методов ценообразования, главными из которых являются следующие (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Некоторые методы ценообразования

Остановимся на некоторых из них более подробно.

Расчет цены по методу «средние издержки + прибыль».

Этот метод является самым простым, так как заключается в начислении определенной наценки на себестоимость продукции. Например, производитель силового тренажера для рук продает его розничному торговцу за US\$ 20,0. Розничный торговец устанавливает наценку в 50 % и продает его за US\$ 30. Валовая прибыль продавца составляет US\$ 10. Вместе с тем, расходы магазина по организации торговли составляют US\$ 8 на каждый проданный тренажер. При этом чистая прибыль продавца составляет US\$ 2 ($10 - 8 = 2$), то есть два доллара США на один проданный тренажер.

Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.

Метод также построен на основе учета издержек, то есть фирма устанавливает цену, которая обеспечит ей желаемый объем прибыли. Например, производитель спортивных автомобилей устанавливает цену на свои машины с таким расчетом, чтобы обеспечить 15 – 20 % прибыли на вложенный капитал. Эта методика ценообразования с расчетом на получение целевой прибыли основана на построении графика безубыточного производства. Он учитывает постоянные издержки, валовые издержки, валовые поступления и устанавливает, при каком объеме продаж, при какой цене достигается размер целевой прибыли.

Установление цены на основе ощущаемой ценности товара.

Основным фактором в этом методе выступают не издержки производства, а то, как воспринимает покупатель товар в той или иной ситуации, в той или иной обстановке. Известно, что в разных заведениях один и тот же товар, продукт или услуга воспринимается по-разному и имеет разную цену. Например, сэндвич, напиток или мороженое будут стоить по-разному в булочной, буфете гостиницы, на спортивном соревновании и т.д. Поэтому фирме-производителю или реализатору необходимо провести соответствующее маркетинговое исследование, чтобы знать, какие ценностные представления складываются в сознании людей в разных ситуациях (обстоятельствах) и на какие сегменты рынка (группы потребителей) следует ориентироваться.

Установление цены на основе уровня текущих цен.

При этом методе отталкиваются в большей степени от цен конкурентов и среднего уровня цен на рынке, а в меньшей – от собственных издержек на производство товара или уровня спроса. Этот метод требует постоянного мониторингового контроля за рынком, уровнем цен конкурентов и стратегией их поведения на рынке.

Установление цены на основе закрытых торгов.

Этот метод ценообразования связан с проведением так называемого «тендера», когда несколько фирм участвуют в конкурентной борьбе за выполнение какого-то подряда. В этом случае фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от собственных издержек или спроса. Ведь контракт можно завоевать тогда, когда, при прочих равных условиях, цена будет ниже, чем у других. Правда, цена не может быть ниже себестоимости, иначе фирма понесет большие убытки. Этот метод требует хорошего знания своих основных конкурентов и их потенциальных возможностей.

Следует отметить, что выбор стратегии ценообразования может изменяться от того, выводится ли на рынок новый продукт и на него устанавливается цена, или же устанавливается цена на имеющийся уже на рынке аналогичный товар или услугу.

Если какой-то товар или услуга выводится на рынок впервые (так называемый «пионерский товар»), то в этом случае могут применяться следующие стратегии ценообразования:

- «снятия сливок»;
- цена за внедрение;
- психологическая цена;
- цена лидера на рынке;
- престижная цена и т.д.

Если устанавливается цена на имеющийся на рынке товар или услугу, то цена может быть:

- скользящая падающая;
- долгосрочная цена;
- цена потребительского сегмента;
- гибкая цена;
- преимущественная цена;
- цена на снятое изделие;
- договорная цена и т.д.

Независимо от того, какой метод ценообразования применяется, сам процесс установления цены состоит из следующих этапов (рис. 3.10):

На первом этапе фирма определяет и устанавливает цели своего маркетинга (выживаемость, максимальная прибыль, доля рынка и т.д.).

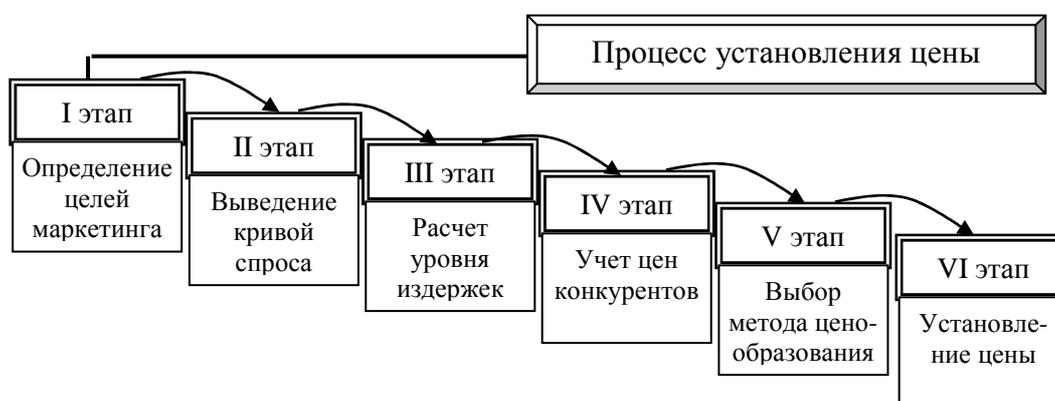


Рис. 3.10. Этапы установления цены

На втором – выводит для себя кривую спроса, то есть вероятное количество товара, который можно продать на рынке в течение конкретного отрезка времени по разным ценам. Причем, чем менее эластичен спрос, тем выше может быть цена.

На третьем этапе рассчитывается, как меняются валовые издержки при разных уровнях производства.

Четвертый этап связан с изучением цен конкурентов для использования в качестве основных при позиционировании товара или услуги на рынке.

На пятом этапе фирма выбирает для себя один из методов ценообразования, о котором говорилось выше.

На шестом этапе фирма устанавливает окончательную цену с учетом психологии ее восприятия, проверкой того, что цена соответствует политике фирмы, нормально воспринимается дистрибьюторами и дилерами, торговым персоналом, государственными органами.

3.4. Поддержка проданного товара. Организация сервиса

Как уже говорилось ранее, любой товар или услуга существует, как бы, в трех измерениях: товар по замыслу, товар в реальном исполнении и товар с подкреплением. По сути дела товар (услуга) с подкреплением – это выраженное стремление любого предприятия, любой организации, в том числе и физкультурно-спортивной, сформировать дружеские отношения с потребителями, создать для них максимальные удобства при приобретении, эксплуатации и обслуживании приобретенных товаров. Все это позволяет предприятию сформировать стабильный рынок для своего продукта.

Суть поддержки продаваемого на рынке товара может быть выражена на принципе: «Вы покупаете и используете наше изделие, мы – делаем все остальное!».

Подкрепление товара или услуги в немалой степени зависит от особенностей самого товара (услуги) и от усилий, которые предприятие прилагает в этом направлении. Для предприятий, выпускающих, например, сложные и дорогие тренажерные или медицинские приборы для спорта, это может быть предоставление кредита; обучение персонала покупателя работе на тренажере; бесплатная транспортировка и монтаж и т.д. Для туристского предприятия, предлагающего клиентам туристские продукты (услуги), это может быть оперативность работы по подбору и организации туров; вежливость обслуживания, доброжелательность и радушие к клиентам; соответствие предлагаемого тура реальному содержанию; оказание юридических и других услуг во время туристского путешествия; согласование всех составных частей комплексного обслуживания (транспортное обслуживание, гостиничное хозяйство, питание, экскурсионное обслуживание) и т.д.

Все это и многое другое характеризуется в маркетинге понятием сервиса. Современные условия рыночной конкуренции во всех сферах предоставления товаров и услуг, в том числе в сфере физической культуры, спорта и туризма, предъявляют к сервису самые жесткие требования. Сервис должен обеспечить работоспособность товара (предоставление качественной услуги) в течение всего срока службы товара или в течение срока действия услуги. Высокая репутация продавца основывается, прежде всего, на том, что он делает все, чтобы оправдать ожидания покупателя. Как уже отмечалось, на современном рынке конкурируют не только сами товары или услуги как таковые, а, прежде всего, те дополнительные льготы, выгоды и удобства, которые предлагают фирмы своим покупателям. В сфере физической культуры и спорта это выражается в том, что физкультурно-оздоровительные услуги сопровождаются отдельными консультациями, комплексными обследованиями, дополнительными рекомендациями

ми по питанию и нагрузкам, индивидуальным подходом к построению учебно-тренировочного и восстановительного процессов и прочими ценными людьми дополнительными услугами.

Для предприятий и организаций, выпускающих сложную технику для физической культуры и спорта, поддержка продаваемого товара заключается в обеспечении необходимого уровня сервисного обслуживания. Сервис подразделяется:

- на предпродажный;
- на послепродажный.

Предпродажный сервис заключается в работе с приборами и аппаратурой на этапе, предшествующем покупке. В это время продавец проверяет целостность упаковки, работоспособность товара после транспортировки, приведение его в должное состояние и устранение выявленных неисправностей, подгонка товара к непосредственным требованиям местного рынка и конкретного покупателя, демонстрация товара или прибора в действии и т.д.

Послепродажный сервис бывает двух видов: гарантийный и послегарантийный. Любая фирма или организация, пытающаяся завоевать место на рынке и постоянных покупателей, дает определенный срок (например, 12 месяцев), в течение которого гарантирует безотказную работу прибора, товара или аппаратуры. Если же произойдут какие-то поломки, то фирма производит бесплатный ремонт или замену товара. В этой связи следует отметить, что стоимость гарантийного обслуживания включается в продажную цену товара. Кроме этого, гарантийное обслуживание включает все работы, обеспечивающие бесперебойную эксплуатацию, первоначальное обучение персонала покупателя, причем, в некоторых случаях с выездом персонала в страну-производителя и обучением непосредственно на заводе-изготовителе.

Послегарантийный ремонт и обслуживание товара производится за плату, на основании договора (контракта) либо в специальных сервисных центрах, либо в каких-то подобранных мастерских. Причем, послегарантийный сервис так же может предусматривать планово-предупредительный ремонт, профилактику, оказание консультативных услуг, поиск и поставку расходных материалов и запчастей и т.д.

Очень важную роль в сервисном обслуживании покупателей играет порядок организации сервисной службы. Организационные формы сервисного обслуживания достаточно разнообразны (рис. 3.11).

Один из вариантов организации сервисной службы – это создание специальных организационных структур фирмой-производителем, фирмой-экспортером или крупным оптовым поставщиком. Такие сервисные

центры создаются в крупных регионах, где существует постоянный и достаточно широкий рынок сбыта продукции, требующей сервисного обслуживания. Например, фирма спортивных тренажеров «Ketler» создает в г. Минске специальный сервисный центр, который обслуживает весь спектр тренажеров и других устройств этого крупного производителя продукции для оздоровительной физической культуры и спорта.

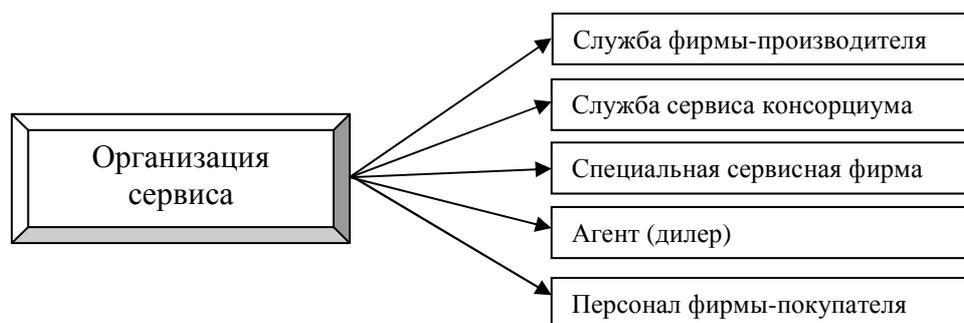


Рис. 3.11. Организационные формы сервисного обслуживания

Второй способ – сервисную службу консорциума – используют тогда, когда поставляемая на рынок продукция является сложным техническим устройством, в котором задействованы крупные узлы, детали, комплектующие многих фирм. Тогда созданный консорциумом фирм-поставщиков специальный центр осуществляет пред- и послепродажное (гарантийное и послегарантийное) сервисное обслуживание.

В некоторых случаях фирмы-производители для организации сервисного обслуживания своей продукции обращаются за помощью к специальным сервисным (ремонтным) фирмам, заключают с ними договор и через них осуществляют все послепродажные сервисные и ремонтные мероприятия. Так, например, фирмы «Panasonic», «Sharp», «Philips» и другие, выпускающие на рынок Беларуси теле-, радио и телефонную аппаратуру, осуществляют ее ремонт и сервисное обслуживание через фирму «Белрадиосервис».

Если продукция, продаваемая на рынке, не сложная и не громоздкая, не требует специальных знаний и специального диагностического оборудования, то ее сервисное обслуживание осуществляет торговый агент (дилер), продающий товар.

Еще один способ организации сервисного обслуживания – обучение сотрудников и персонала фирмы-покупателя, которые проходят специальную подготовку. Это оправдано в тех случаях, когда предприятие-покупатель имеет достаточно большой парк сложной техники, эксплуатируемой в жестком режиме, определенную ремонтную базу и специалистов, имеющих навыки работы в ремонте и обслуживании сложной техники.

При организации сервисного обслуживания продаваемого товара или услуги, можно ориентироваться на определенные принципы организации эффективного сервиса (рис. 3.12).

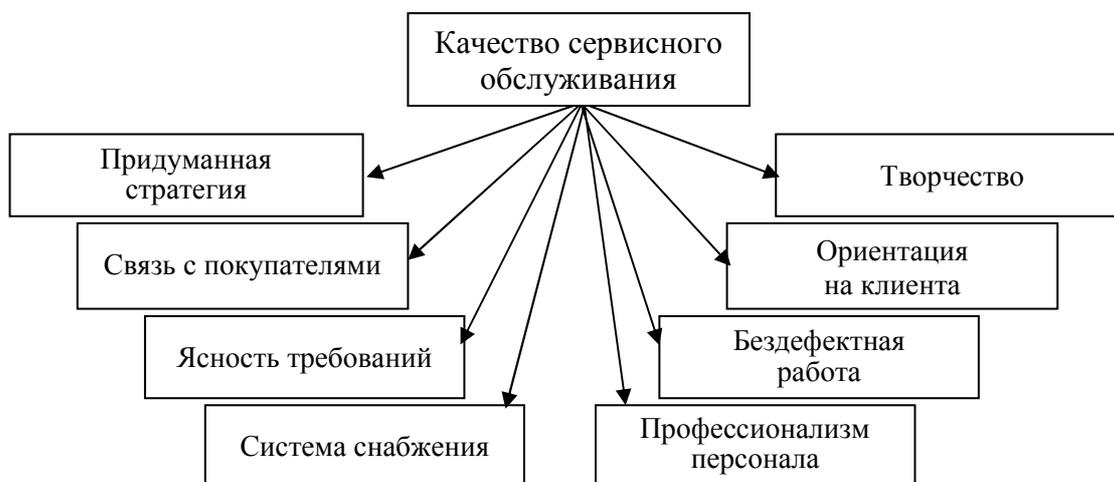


Рис. 3. 12. Принципы организации эффективного сервиса

Выработка стратегии. Для каждого сегмента рынка (для каждой группы потребителей) необходим свой уровень отличного сервиса. Естественно, уровень сервиса зависит от качества и цены товара, но, тем не менее, как считают покупатели, они должны иметь достойный сервис.

Связь с покупателями. Именно постоянная обратная связь с покупателями, выяснение и формирование покупательских предпочтений, убедительная и эффективная реклама, быстрое реагирование на запросы и замечания покупателей, внешность персонала и его благожелательное, предупредительное отношение и так далее обеспечивают уровень приемлемого сервиса и способствуют формированию постоянных групп потребителей.

Ясность требований. Руководство предприятия должно сформулировать ясные, четкие, конкретные требования, которые предъявляются к своему персоналу по обслуживанию покупателей. При этом считается, что покупатель является главной фигурой, вокруг которой должна быть создана соответствующая предупредительная атмосфера. Более того, разрабатываются и принимаются соответствующие стандарты обслуживания, обязательные (неукоснительно обязательные!) для выполнения всеми сотрудниками обслуживающего, торгового, административного персонала.

Четкая система снабжения. Для эффективного сервиса должна быть создана быстрая система подготовки необходимых товаров, комплектующих, запасных частей, вызов сотрудников сервисных служб и т.д.

Обучение персонала сервисной службы. Все сотрудники сервисной службы должны пройти специальное обучение не только с точки зрения приобретения технических знаний по ремонту и обслуживанию аппа-

ратуры и техники. Не менее важно обучение умению общения с покупателями, поддержания разговора, демонстрации навыков высокого уровня обслуживания и т.д. Кроме этого, персонал должен знать, к каким последствиям может привести невыполнение установленных стандартов обслуживания. И эти последствия должны выполняться неукоснительно.

Бездефектная работа. Любая сервисная служба должна стремиться к тому, чтобы уменьшить (свести на нет) число дефектов и отказов в работе аппаратуры, техники и товаров. Для этого необходимо четко наладить систему выявления ошибок и их анализ, а также уменьшить число звеньев (элементов) службы сервиса от принятия заказа до его выполнения. Все это должно осуществляться без ущерба для качества обслуживания и организации эффективного сервиса.

Ориентация на клиента. Вся деятельность сервисной службы должна быть направлена на удовлетворение запросов покупателя, который и выступает в качестве самого объективного и все отражающего зеркала. Поэтому постоянные опросы покупателей, анкетирование по системе «директ мейл» – самый надежный инструмент увидеть все недостатки в обслуживании, полностью их учесть и устранить.

Творчество. От всего персонала сервисных служб требуется не только неукоснительное выполнение установленных инструкций и стандартов обслуживания. Проданный или предлагаемый товар – лишь начало общения фирмы с покупателем, который ожидает не только качественного товара, но и общения с продавцом. «Дать клиенту как можно больше» – этот лозунг эффективного сервиса требует, прежде всего, творческого отношения всех без исключения сотрудников фирмы.

В качестве примера организации эффективного сервиса, основанного на системе норм, правил и ценностей фирмы, приведем основополагающие принципы всемирно известной авиационной компании «Люфтганза», которые являются девизом и руководящим действием для всех сотрудников:

- Мы все – «Люфтганза»: каждый из нас, всегда, везде.
- Наш продукт – польза для клиента. До, во время и после путешествия мы должны обеспечить качество для наших клиентов.
- Мы желаем конкуренции. Благодаря ей мы должны стать лучше.
- Мы умеем учиться: у наших клиентов, у наших партнеров, у наших конкурентов.
- Мы все – одна команда, помогаем другим и друг другу.
- Мы хотим достичь успеха на мировом рынке.
- Успех мы понимаем как удовлетворенность наших клиентов, доходы для наших владельцев, перспективы для каждого из нас.

Таковы основные направления поддержки проданных товаров или услуг, в том числе производимых в сфере физической культуры и спорта.

3.5. Формирование спроса (ФОС) и стимулирование сбыта (СТИС)

Реализация товара или услуги происходит лишь в том случае, когда покупатель является платежеспособным, а товар или услуга ему необходим. Поэтому спрос нередко называют «платежеспособной потребностью», так как при покупке люди стремятся удовлетворить определенные потребности. Естественно, эти потребности удовлетворяются каким-то товаром или услугой.

«А есть ли такие товары и услуги на рынке, в чем их особенности, как их найти, кто доставит эти товары?» – эти и многие подобные вопросы большинство людей задают себе очень часто. Поэтому выход фирмы на рынок с какими-то товарами или услугами должен сопровождаться серьезной и продуманной информационной компанией.

Прежде чем побудить покупателя совершить покупку, ему необходимо предоставить необходимую и достаточно подробную информацию. Как показывают специальные исследования, люди очень редко покупают продукты, товары, или услуги, о которых они не имеют соответствующей информации. Журнал издательства «Макгроу-Хилл», очень емко выразил эту мысль следующей тирадой:

«Я не знаю, кто вы такой.
Я не знаю вашей фирмы.
Я не знаю товара вашей фирмы.
Я не знаю клиентов вашей фирмы.
Я не знаю истории вашей фирмы.
Я не знаю репутации вашей фирмы.
Итак, что же вы хотите мне продать?»

Мораль: Продажа начинается **зادолго до того**, как придет коммивояжер. Она начинается с рекламы в специализированных изданиях».

Потенциальный потребитель, прежде чем стать покупателем, должен получить следующую информацию (рис. 3.13).

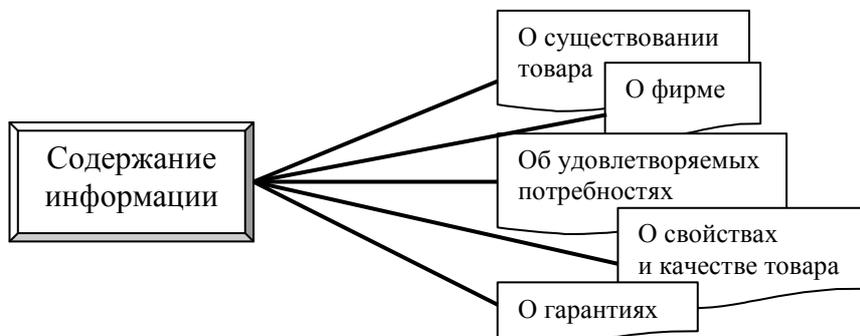


Рис. 3.13. Система информации для потенциальных покупателей

Прежде всего, потенциальные покупатели должны вообще знать, что товар существует, что он имеется в наличии, что он выброшен на рынок. Более того, необходимо информировать покупателя, какие потребности удовлетворяет этот товар, так как такое знание «актуализирует» эти потребности, делает их более явными, требующими удовлетворения. Предлагаемый товар обладает определенными потребительскими свойствами, качествами, которые способны удовлетворить самые изысканные запросы потребителей. Причем, производя данный товар, производитель или продавец думает об интересах покупателя, готов защищать его права, гарантирует соблюдение всех его интересов, если он будет неудовлетворен приобретенным товаром.

Таким образом, покупатель не только знает о товаре, удовлетворяемых им потребностях и его потребительских качествах, но и чувствует себя защищенным от всяких неприятностей и неожиданностей. Ну и, наконец, покупатель более доверчиво относится к товару в том случае, когда знает все о фирме, ее взглядах, клиентах, репутации в деловом мире, ее финансовом положении. Вот поэтому многие процветающие фирмы всегда заранее формируют спрос на свою продукцию, как имеющуюся на рынке, так и поступающую на него, заботятся о своем «имидже», популяризируют идеологию, взгляды, заботу о клиентах, постоянно информируют потенциальных потребителей и покупателей о своей продукции.

Существуют следующие способы информирования потенциальных покупателей:

- реклама;
- выставки, ярмарки;
- симпозиумы, конференции, семинары, доклады.

Одним из наиболее широко используемых способов информирования покупателей, формирования спроса и стимулирования сбыта является реклама. **Реклама** представляет собой неличные формы коммуникации, осуществляемые посредством платных средств распространения информации с четко указанным источником финансирования. Сегодня при высоком уровне конкуренции, ни одна фирма или организация не может обойтись без рекламы.

В понятие реклама входят различные виды деятельности предприятия:

- реклама на изготавливаемую продукцию и ее использование;
- реклама самого предприятия;
- открытая (прямая) реклама и т.д.

Таким образом, к рекламе можно отнести все меры, принятие которых прямо или косвенно помогает достичь цели предприятия по продвижению на

рынок товара, информирования потенциальных покупателей, сбыта товаров и продукции. Рекламу можно рассматривать в трех аспектах:

- внутренняя реклама;
- реклама в целях создания престижа предприятия в обществе («паб-лик рилейшнз»);
- реклама в целях расширения сбыта (рис. 3.14).

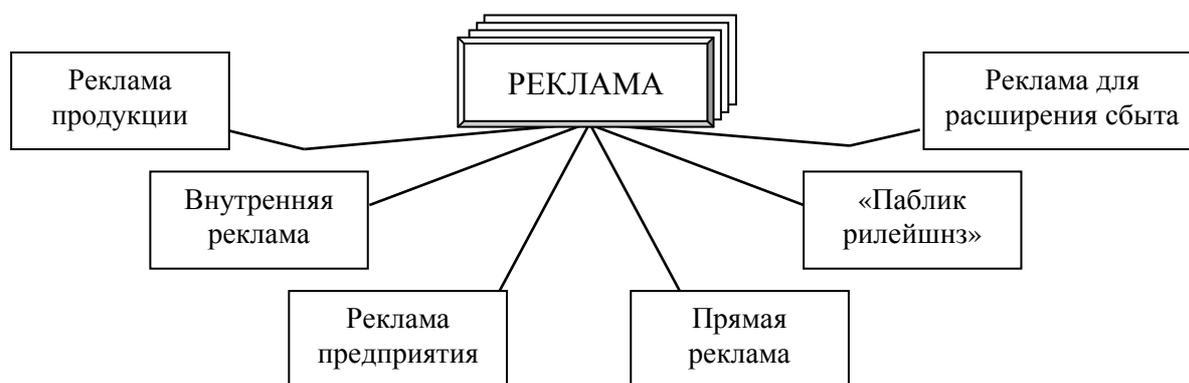


Рис. 3.14. Типология рекламы

Одной из основных задач **внутренней рекламы** является внушение сотрудникам веры в собственное предприятие, воспитание у них чувства тесной взаимосвязи с его судьбой. Это связано с тем, что только при условии тесной взаимосвязи всех членов коллектива, только при творческом подходе и желании брать на себя ответственность, предприятие способно успешно существовать на рынке и выпускать конкурентоспособную продукцию. По сути дела, внутренняя реклама формирует соответствующий социальный и психологический климат в коллективе, о котором говорилось в соответствующих разделах менеджмента. Средствами внутрифирменной рекламы являются:

1. Соответствующий уровень организационной структуры предприятия и хорошие взаимоотношения между руководством и сотрудниками.
2. Социальные льготы для сотрудников, соответствующий уровень и формы материального и морального поощрения.
3. Фирменная газета и информационные бюллетени.
4. Образцовое поведение руководителей предприятия в обществе и на производстве и т.п.

Для сферы физической культуры и спорта, где много детей, подростков, молодежи, где как нигде действует принцип «делай как я!» этот аспект внутренней рекламной деятельности представляется как один из наиболее существенных. Ведь каждый работник физкультурно-спортивного предприятия одновременно является и частью общества, и потенциальным покупателем.

Реклама в целях создания престижа в обществе («Public Relations») находится в тесной связи с внутрифирменной рекламой и использует следующие средства:

1) постоянные контакты с представителями прессы, которые подробно информируются предприятием и приглашаются на презентации, брифинги, просмотры и т.д.;

2) объявления и статьи в прессе, рекламирующие не прямо товар, а достижения предприятия, в том числе пожертвования, спонсорство, охрану окружающей среды, спортивные соревнования и др.;

3) участие руководителей предприятия в общественной жизни страны, политических мероприятиях, работе в правительственных учреждениях, политических кругах и партиях. Хотя это тесно «переплетает» большой бизнес и большую политику, но часто дает большой экономический эффект.

Реклама в целях расширения сбыта – основная сфера рекламной деятельности. Она тесно связана с понятием «маркетинг – макс», или с координацией всех взаимозависимых факторов, влияющих на продажу. Вся эта рекламная деятельность базируется на глубоком изучении рынка, позволяет увидеть, насколько гибким является предприятие, как быстро оно реагирует на изменение конъюнктуры рынка.

При помощи рекламы и хорошо организованной рекламной компании фирма стремится:

– создавать известность и престиж предприятия. Покупатель готов платить высокую цену (даже за высококачественный товар) только в том случае, если изготовитель ему известен и пользуется хорошей репутацией;

– способствовать появлению потребностей в данном товаре, то есть создавать и формировать спрос;

– давать потребителям необходимую информацию о товаре;

– обеспечивать сбыт, поддерживать и расширять достигнутый объем сбыта;

– внушать доверие к товару и к его изготовителю;

– побуждать покупателя отождествлять себя с товаром и его изготовителем;

– придавать данному товару определенный образ (имидж);

– настойчиво внедрять и пропагандировать взгляды и традиции фирмы.

Таким образом, хорошая реклама способствует тому, что потребитель начинает автоматически ассоциировать определенные потребности с предлагаемым товаром, с тем, что именно этот товар или изделие оптимально отвечает его потребностям, а предлагаемая этот товар фирма – достойный, надежный и гарантированный партнер. Другими словами, эффективная реклама информирует и привлекает покупателей, «заставляет» их купить товар и дополняет его определенным образом.

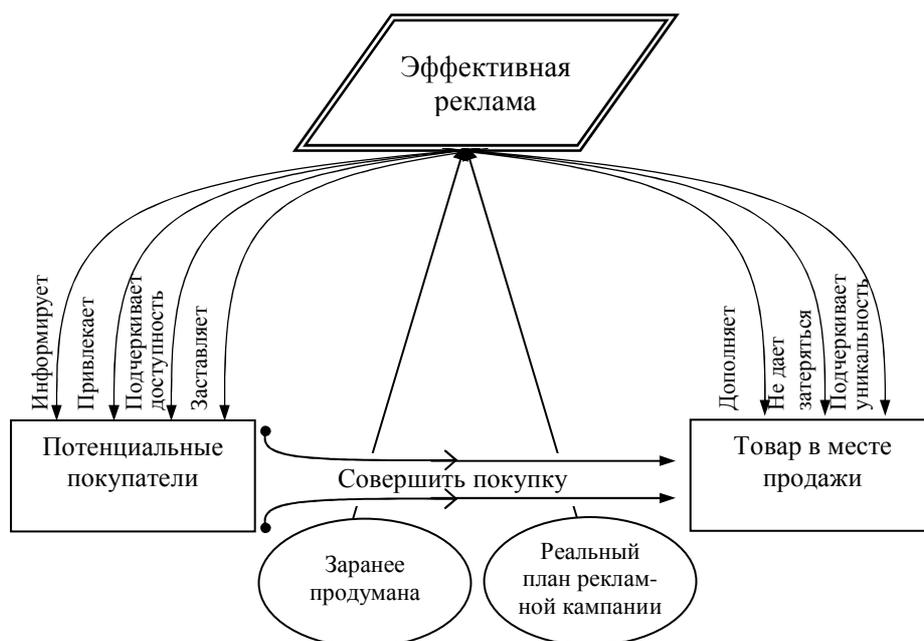


Рис. 3.15. Схема эффективной рекламы

Итак, эффективная реклама в месте выкладки товара должна привлечь покупателя, заставить его совершить покупку, быть заранее продуманной и дополнить как дорогое обрамление сам товар (продукт), не дать ему возможности «затеряться» в море других товаров, подчеркнуть его уникальные свойства, и подчеркнуть его доступность.

Для того чтобы реклама была эффективной, необходимо:

1. Хорошо и достоверно знать, кому предназначена продукция предприятия, какой сегмент рынка или группа потребителей в ней больше всего нуждаются. Этим потенциальным покупателям и должна быть адресована реклама в первую очередь. Нет и не может быть «безадресной» рекламы, рекламы для всех и каждого.

2. Товарный знак продукта, марка фирмы, ее основной девиз, символ, принципы работы с потребителями должны не только присутствовать на рынке, но и быть весьма заметны на нем.

3. Нельзя утомлять потребителя рекламой, делать ее назойливой агрессивной и крикливой. Для этого в рекламе нужны нововведения, хороший вкус, специалисты высокого уровня.

4. В рекламе товаров и продуктов необходимо опираться не на эмоции, а на факты, подчеркивающие уникальные свойства товара, и принадлежащие людям или организациям, имеющим авторитет и вызывающим уважение и доверие.

5. Реклама, особенно в каталогах и проспектах, должна иметь броские заголовки и подзаголовки, много иллюстраций и наглядных пособий.

6. Необходимо создавать, в том числе и средствами рекламы, вокруг фирмы, изделия или продукции атмосферу доступности, открытости и широкой гласности.

7. Следует изучать эффективность и действенность рекламы и не убирать ее до тех пор, пока она себя полностью не исчерпает.

Для сферы физической культуры и спорта реклама является таким же средством продвижения товаров и услуг, таким же средством привлечения покупателей и болельщиков, как и в других отраслях народного хозяйства. Однако, в отличие от них, реклама в сфере физической культуры должна привлечь людей к активным занятиям спортом, привить им тягу и любовь к здоровому образу жизни. В этом отношении физкультурные и спортивные работники, проводящие рекламные компании и пропагандистские мероприятия, должны хорошо знать и глубоко понимать особенности спорта, физической культуры и физкультурно-спортивной деятельности как специфического продукта, продвигаемого на рынок. Мы еще и еще раз хотим особо подчеркнуть, что спорт и спортивная деятельность является специфическими продуктами и рекламная компания этих продуктов (услуг) должна планироваться соответствующим образом.

Планы таких мероприятий должны составляться, как правило, по трем направлениям:

– по конкретным физкультурно-спортивным видам деятельности или по конкретным мероприятиям;

– по «объектам» рекламы, то есть по соответствующим половозрастным, социальным, образовательным, профессиональным и другим группам потенциальных потребителей;

– по времени, то есть в аспекте проведения физкультурно-оздоровительных, спортивных, развлекательных и других мероприятий в структуре профессиональной и досуговой деятельности групп потребителей (различных сегментов рынка).

При планировании рекламной компании в сфере продвижения на рынок и формирования спроса на физкультурно-спортивную деятельность и мероприятия необходимо учитывать следующие моменты:

Положение физкультурно-спортивных услуг:

– по отношению к основным мотивам и потребностям различных групп потребителей;

– в сравнении с другими видами развлекательной досуговой деятельности.

Цель рекламы:

– степень необходимости, активности, известности, полезности и т.д.

– желаемый результат, соответствующий спортивный имидж.

Объект рекламы:

- кто? (кто занимается, кто проводит, кто рекомендует);
- структура (регламент, фирма, объем, время и т.д.).

Содержание рекламы:

- концепция (что рекламируется, какие аспекты, акценты занятий, подготовка и др.).

Средства рекламы:

- как? (способы представления рекламы, доведения ее до покупателей; художественные средства, графика и т.д.).

Рекламный бюджет:

- общий бюджет рекламы с учетом сезонного фактора, спортивных событий, места проведения;
- в соответствии с рекламными возможностями конкурентов.

План рекламных мероприятий:

- частота проведения рекламных мероприятий;
- качество рекламы;
- рентабельность;
- распределение по конкретным рекламным средствам.

План рекламных мероприятий во временном отношении:

- сроки рекламных кампаний.

Детальная калькуляция:

- стоимость элементов и деталей рекламы в пересчете на единицы рекламной продукции.

Контроль за эффективностью рекламы:

- сопоставление затраченных средств с оборота продаж.

Для проведения рекламной кампании и размещения рекламы, в том числе и физкультурно-спортивных товаров, услуг, мероприятий, используются газеты, радио, телевидение, афиши и т.д. Каждое из этих средств размещения и распространения рекламы имеет свои специфические особенности и характеристики.

Газеты характеризуются:

- глубиной изложения;
- своевременностью и гибкостью;
- широким кругом читателей-потребителей;
- целевым рынком (предназначены конкретной социальной группе).

Радио:

- позволяет широко распространить сообщение;
- позволяет своевременно и гибко изложить материал;

- низкая стоимость и высокая частота повторений;
- наибольшая побудительность сообщений.

Телевидение:

- самый широкий охват аудитории;
- более высокий уровень доверительности и расположения;
- кратность, красочность и большая наглядность;
- высокие цены.

Афиши:

- недорогой способ;
- необходим правильный и широкий выбор мест расположения (на стадионе, улице, сквере и т.д.);
- броскость и «узнаваемость».

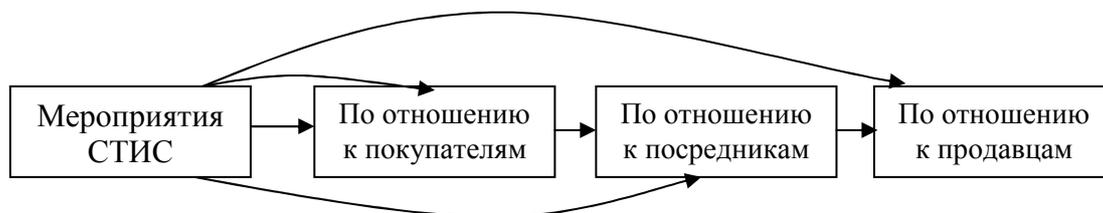
В заключение необходимо подчеркнуть, что носителями рекламы являются не только рекламные средства, где бы они ни размещались, но практически все работники спортивных и оздоровительных фирм и организаций, формирующих престиж, имидж своей организации, своей сферы деятельности, своего вида спорта.

Информационные материалы формируют спрос на продаваемый товар, так как люди стремятся приобрести товар, который удовлетворяет возникшую (сформированную) потребность, но которого у него пока еще нет. Причем у человека, имеющего право выбора, должен возникнуть соответствующий образ притягательности товара, его доступности и, самое главное, его необходимости. Именно эту цель и преследует целая система рекламных мероприятий, призванная сформировать спрос на имеющийся на рынке товар. Кратко это обозначается аббревиатурой **ФОС – формирование спроса**.

Это очень важно, но явно недостаточно. Необходимо создать такие условия, которые «подтолкнут» информированного покупателя к покупке, создадут для него не просто благоприятные условия, но сделают в ряде случаев покупку просто выгодной, дающей целый ряд дополнительных преимуществ. Другими словами, необходимо сформировать и стимулировать сам сбыт (продажу) рекламируемого товара или услуги. Эту функцию выполняет специальная система организационно-управленческих мероприятий – **СТИС (стимулирование сбыта)**. Основная задача СТИС – побуждение к последующим покупкам данного товара, регулярным коммерческим связям с фирмой-производителем.

Когда на рынке существует много конкурирующих между собой товаров и услуг, мало отличающихся друг от друга, тогда у покупателя нет особых логических оснований для предпочтения товара той или иной

фирмы. В этом случае мероприятия СТИС особенно важны, так как именно они дают покупателю какие-то материальные, моральные или иные другие выгоды. В зависимости от того, какую группу потребителей или звено в посреднической цепочке захватывает система стимулирования сбыта, СТИС может быть направлен на покупателя, посредника или непосредственного продавца (рис. 3.16).



3.16. Система стимулирования сбыта

СТИС по отношению к покупателям.

Цель этой системы стимулирования сбыта состоит в том, чтобы покупатели непосредственно ощутили коммерческую выгоду от приобретаемого товара. Мероприятия СТИС по отношению к покупателям могут включать:

- 1) скидки за объем приобретенной продукции, за регулярность покупок определенного числа изделий (бонусов);
- 2) кредит в различных его формах, в том числе рассрочка, отсутствие первого взноса, подарок (то есть прощение) некоторой суммы денег и др.;
- 3) бесплатное распространение образцов товара в расчете на покупку крупной партии изделий;
- 4) бесплатная передача товара во временное пользование «на пробу»;
- 5) прием поддержанного или бывшего в эксплуатации изделия в качестве первого взноса за новую вещь;
- 6) презентация (показ) новых товаров специально для представителей потенциальных покупателей;
- 7) экскурсии на предприятия-производители;
- 8) пресс-конференции по случаю введения на рынок нового товара или новых изделий;
- 9) резкое снижение цены на качественный товар (обычно в связи с выпуском нового, более модифицированного изделия);
- 10) свободное испытание и проверки товара;
- 11) гарантированный возврат денег, если изделие или товар не подойдет, или «разонравится» покупателю;
- 12) вручение мелких подарков (бижутерии, сувениров, сопутствующих товаров и т.д.) при покупке изделия;

13) продажа «пакета» изделий со значительной скидкой на основные, или сопутствующие изделия;

14) проведение различных конкурсов, лотерей розыгрышей и так далее крупных товаров (автомобили, туристские путевки и др.) при скупках достаточно мелких и повседневных изделий и т.д.

СТИС по отношению к посреднику.

Как уже говорилось ранее, чаще всего производители, особенно крупные, используют посредников (оптовых, мелкооптовых, розничных) для продвижения своего товара на рынок и приближения его к покупателям. При этом посредники приобретают право владения данным товаром и реализуют его далее от своего имени. Цель системы стимулирования сбыта по отношению к посредникам заключается в том, чтобы побудить этих людей продавать товар с максимальной энергией, расширять круг его потенциальных покупателей. СТИС по отношению к посредникам, включает в себя:

1) предоставление посредникам бесплатно или на льготных условиях специального оборудования для предпродажного и послепродажного обслуживания;

2) предоставление скидок к продажной цене, причем объем скидок зависит от размера партии покупаемой продукции или товара;

3) резкое увеличение оплаты, зачастую в несколько раз, при обеспечении сбыта товара до обусловленной (установленной) величины и т.д.;

4) бесплатное обучение персонала, техническая помощь, литература, рекламные материалы по товарам, в том числе для их покупателей и т.д.

СТИС по отношению к продавцам.

Розничная торговля включает всю предпринимательскую деятельность, связанную с продажей товаров и услуг конечным потребителям для личного, семейного или домашнего пользования. Это конечный этап каналов сбыта. Как уже отмечалось, производители, импортеры и оптовая торговля выступают в качестве розничных продавцов, когда сбывают продукцию непосредственно конечным потребителям с заводов или через сеть своих магазинов. Но и в этом случае они предпринимают целый комплекс мер, чтобы «побудить» людей (продавцов), непосредственно продающих товар, проявлять активность, заинтересованность и творческое начало.

Для этого разрабатываемая система стимулирования сбыта (СТИС) включает в себя:

1) установление денежного вознаграждения (помимо заработной платы) за высокие показатели в работе и, прежде всего, за объем реализованной продукции;

2) дополнительные дни отпуска, если объемы реализованной продукции на протяжении определенного времени остаются стабильно высокими, превышающими установленные нормативы;

3) оздоровительные, развлекательные, экскурсионные поездки за счет фирмы при стабильно высоких показателях работы;

4) ценные подарки к праздникам, дням рождения, юбилеям фирмы, при успехах и достижениях фирмы на рынке;

5) моральные формы вознаграждения, в том числе продвижение по службе и т.д.

Из всего сказанного вытекает очень важная мысль: для того, чтобы успешно торговать на рынке, необходимо уметь ознакомить потенциальных покупателей с предлагаемыми товарами или услугами, сформировать у потребителей спрос и реализовать целую систему мер по активизации и стимулированию сбыта. Другими словами, надо умело организовать систему **ФОССТИС** – формирования спроса и стимулирования сбыта. При этом необходимо иметь в виду, что содержание и развертывание системы **ФОССТИС** самым тесным образом связаны с жизненным циклом товара (ЖЦТ), или с этапами жизненного цикла. Как уже говорилось, выделяют стадию подготовки выведения товара на рынок; стадию роста; стадию зрелости; стадию насыщения и стадию спада товара (услуги). Мероприятия **ФОССТИС** соотносятся с фазой ЖЦТ по направленности, масштабам и интенсивности.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 4. МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

4.1. Маркетинговая информация

Чтобы должным образом функционировать в условиях маркетинга, необходимо получать объективную информацию до, в процессе и после принятия решений по всем аспектам маркетинговой деятельности. Мы уже достаточно подробно разобрали эти аспекты, среди которых важнейшими являются: потребители, товары, рынок, продвижение товара, конкуренты, цена и ценообразование, поддержка проданного товара и организация сервиса, формирование спроса и стимулирование сбыта. К этому следует добавить, что любое предприятие или фирма существует в определенной внешней среде и характеризуется сложившейся внутренней средой. В таком случае говорят о внешней и внутренней среде маркетинга.

Обо всех этих аспектах необходимо иметь подробную, надежную и достоверную информацию. Существует множество причин, по которым

маркетинговая информация должна собираться и анализироваться при разработке маркетингового плана фирмы или каких-то отдельных его элементов. При этом недостаточно опираться на интуицию и эмпирический опыт прошлого, так как ситуация на рынке и в маркетинге весьма динамична, подвижна и изменчива. В таких условиях, достоверная и своевременная информация дает целый ряд преимуществ (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Преимущества фирмы, имеющей информацию

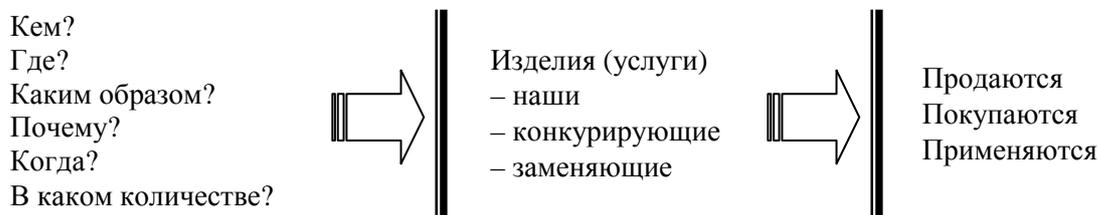
Таким образом, надежная и достоверная информация позволяет фирме (организации, предприятию, учреждению) любого профиля и любой формы собственности:

- снижать финансовый риск и опасности;
- определять отношение потребителей к своим товарам и услугам;
- следить за изменяющейся внешней средой;
- контролировать внутреннюю среду;
- координировать свою стратегию и тактику;
- оценивать все компоненты деятельности;
- повышать доверие покупателей к рекламе;
- получать обоснованную поддержку своих решений;
- подкреплять интуицию конкретными знаниями;
- улучшать эффективность своей деятельности;
- лучше знать и контролировать конкурентов и т.д.

Если подходить к сбору маркетинговой информации как случайному, редкому событию, которое осуществляется от случая к случаю, можно столкнуться с рядом проблем. Например, можно «прозевать» действия конкурентов; не среагировать соответствующим образом на рыночную ситуацию; внедрять неэффективный способ продвижения товара или услуги; не-

правильно выбрать стратегию ценообразования; внедрить и реализовать недостаточно эффективную рекламную кампанию и многое другое. Маркетинговую информацию необходимо рассматривать как перманентный, непрерывный и системный процесс. Кстати, современные компьютерные технологии, без которых сегодня невозможно вести бизнес ни в одной сфере народного хозяйства, позволяют создать автоматизированные информационные системы, собирающие разнообразную маркетинговую информацию.

Структуру маркетинговой информации о различных аспектах маркетинга можно определить из предыдущих разделов, где она рассмотрена достаточно подробно. Естественно, при этом необходимо учитывать особенности сферы физической культуры и спорта, а также специфику товаров и услуг, производимых в этой сфере. Но в целом, логическая цепочка маркетингового анализа остается одной и той же, так как логика маркетинга не зависит от сферы деятельности. Ведь сам маркетинг – это комплекс мероприятий в области торгово-сбытовой деятельности предприятия, организации, фирмы по изучению всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю, с целью максимального удовлетворения их потребностей и реализации с максимальной эффективностью. Структура маркетинговой информации должна ответить на вопросы:



Мы уже неоднократно подчеркивали, что маркетинг и менеджмент являются управленческими технологиями, дополняющими друг друга и тесно связанные друг с другом. Это проявляется, кроме прочего, в системе маркетинговой информации, обеспечивающей и поддерживающей процесс планирования маркетинга.

Он начинается с ключевого вопроса: **«Что мы должны сделать для достижения наших маркетинговых целей?»**

Для этого мы должны собрать информацию, которая позволит нам оценить по крайней мере три основных аспекта:

- 1) Какие вообще возможности существуют?
- 2) Какими возможностями нам следует воспользоваться?
- 3) Какая информация имеется для использования в принятии решений? (рис. 4.2).

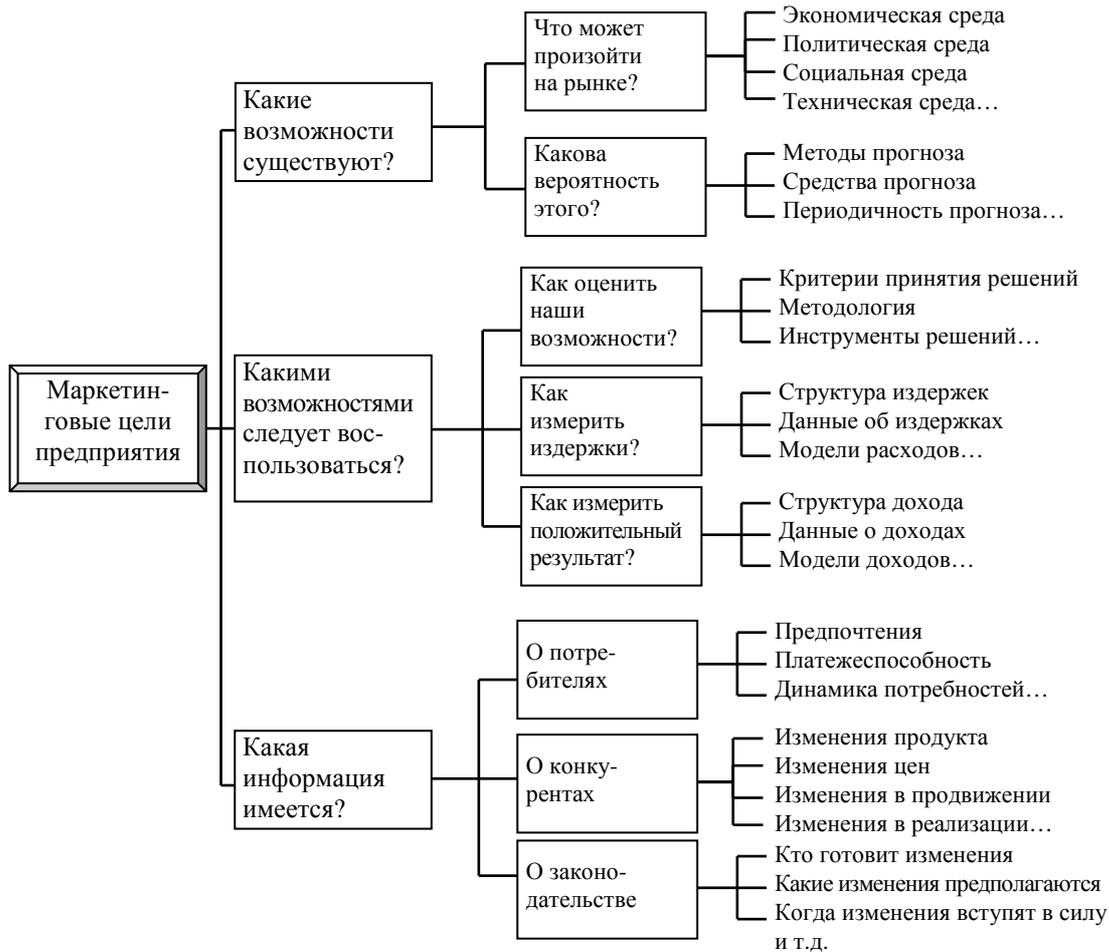


Рис. 4.2. Использование маркетинговой информации

Рассматривая существующие возможности, мы должны иметь информацию об экономической, политической, социальной, технической среде. То есть мы должны оценить внешнюю среду маркетинга. При этом методы, средства и инструменты прогноза, которому мы подвергаем информацию, дают возможность количественно оценить вероятность изменений на рынке.

При анализе обстоятельств, которыми следует воспользоваться, мы должны иметь информацию о наших реальных возможностях, то есть о внутренней среде организации. Этого можно достичь, когда нами разработаны и утверждены критерии, методология, инструменты и методы принятия решений. Более того, каждое решение может повлечь за собой издержки (которые необходимо измерить), а также принести положительные результаты.

Очень важный аспект составляет информация о потенциальных потребителях продукции фирмы: их планах и целях, организационных намерениях, изменениях в программах; о конкурентах (изменения в продукции, ценах, продвижении товаров, месте реализации и т.д.); правительстве и законодательстве (кто принимает решения нормативно-правового характера,

в чем именно эти решения заключаются, когда вступают в силу, где будут реализовываться и т.д.).

Таким образом, наши предположения о том, что мы должны сделать для достижения маркетинговых целей, выстраиваются в стройную систему информационного обеспечения, которая представляет собой своеобразное «дерево» информации. Постоянный контроль за информационными потоками, их хранение, обновление, систематизация и анализ позволяет всегда контролировать маркетинговую ситуацию на рынке товаров и услуг и принимать правильные решения.

4.2. Управление маркетингом в физкультурно-спортивных организациях

Мы уже говорили о том, что одна из проблем, тормозящих дальнейшее развитие физической культуры и спорта, заключается в том, что эта сфера практически не рассматривается как сфера производства товаров и услуг, которые необходимо реализовать на рынке с максимальной эффективностью. Поэтому многие специалисты не только не применяют в управлении физической культурой современные управленческие технологии, но и зачастую не имеем о них ни малейшего представления.

В тоже время, необходимость создания управленческих маркетинговых структур в физкультурных и спортивных организациях не вызывает сомнений. Сегодня все процветающие фирмы и организации, в том числе физкультурно-спортивные, рассматривают маркетинг как основное комплексное средство работы на рынке и приспособления к происходящим на нем переменам. Маркетинг – это не только (и не столько!) реклама и деятельность штата продавцов по реализации товаров и услуг, но, прежде всего, всеобъемлющий процесс приспособления к использованию наиболее выгодных и открывающихся возможностей.

Поэтому процесс управления маркетингом следует рассматривать как деятельность, заключающуюся в анализе реальных рыночных возможностей, отборе наиболее перспективных целевых рынков (групп потребителей), разработке всего комплекса маркетинговых мероприятий, претворению в жизнь разработанных и принятых маркетинговых программ (рис. 4.3).

Любая компания, фирма или организация должна уметь выявлять открывающиеся **рыночные возможности**. Это осуществляется при помощи уже описанных выше:

- системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации;
- изучения маркетинговой среды;
- изучения рынка индивидуальных потребителей и рынка предприятия.

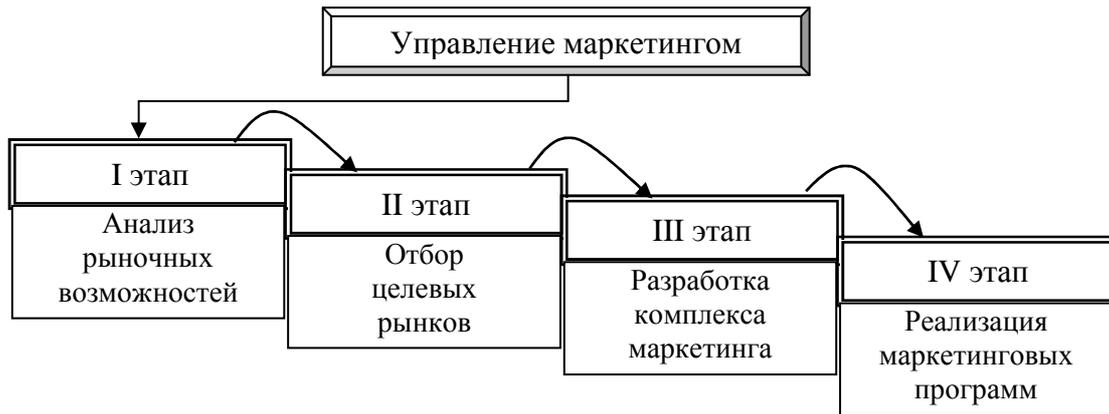


Рис. 4.3. Этапы процесса управления маркетингом

Это позволяет выявлять новые рынки, более глубоко внедряться на уже «захваченные» рынки, расширять границы, совершенствовать предлагаемый товар или услугу, предлагать новые товары на новых рынках. При этом следует иметь в виду, что существует существенная разница, между выявленными возможностями и реальной реализацией этих возможностей. Поэтому **маркетинговая возможность фирмы** – это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества. Для этого необходимо глубоко проанализировать дела фирмы и имеющиеся у нее ресурсы. Такой анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны, трезво оценить ее возможности, наметить стратегию реализации рыночных возможностей. Естественно, при этом следует задействовать основы менеджмента, так как они позволяют оптимизировать внутреннюю среду организации, адаптировать ее к внешним рыночным возможностям.

Отбор целевых рынков заключается в том, что фирма или организация ориентируется в производстве своих товаров или услуг на определенную группу потребителей, отличающихся по каким-то показателям от всех остальных. При этом необходимо осуществлять:

- замеры объемов спроса и его прогнозирование;
- сегментирование рынка по каким-то принципам;
- отбор целевого сегмента рынка с последующей возможностью постепенного перехода на другие сегменты рынка, то есть на другие группы потребителей;
- позиционирование товара или услуги на рынке, то есть так обеспечить и преподнести товар, чтобы у потребителей не возникало сомнений в его уникальных свойствах, в его выгодном отличии от всех остальных товаров и он четко ассоциировался бы в сознании целевых потребителей с их актуальными потребностями.

Разработка комплекса маркетинга связано с выделением поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка, то есть со стороны определенной группы потребителей. В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Эти возможности можно сгруппировать в следующие группы:

- товар – это набор изделий и услуг, которые фирма предлагает целевому рынку;
- цена – денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара;
- метод продвижения и распространения – всевозможная деятельность на пути товара от производителя к потребителю, благодаря которой товар становится доступен для целевых потребителей;
- методы формирования спроса и стимулирования сбыта – всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о товаре и его достоинствах и убеждению целевых покупателей покупать его.

Все решения относительно комплекса маркетинга и его составляющих зависят от позиции фирмы, ее целей и стратегии поведения на рынке, конкретного решения о позиционировании товара.

Претворения в жизнь маркетинговых мероприятий требует наличия вспомогательных систем управления маркетингом. В частности, любая фирма, в том числе и физкультурно-спортивная, должны иметь систему маркетинговой информации, планирования маркетинга, организации службы маркетинга и маркетингового контроля.

О системе маркетинговой информации мы говорили достаточно подробно в предыдущем разделе, поэтому остановимся на других аспектах, в частности – на планировании маркетинга. **Под планированием маркетинга** понимается разработка планов для каждого отдельного производства, товара или товарной марки фирмы. При этом подразумевается, что фирма уже приняла стратегическое решение о том, что делать с каждым из своих производств. Теперь для каждого из них нужно детально разработать план маркетинга: что конкретно нужно делать для достижения намеченных целей маркетинга. Этот план становится основой для координации всех видов деятельности – производственной, финансовой, маркетинговой.

Важным аспектом является система организации службы маркетинга. Если фирма или организация достаточно мала, то все маркетинговые обязанности могут быть возложены на одного человека. Он должен заниматься маркетинговыми исследованиями, организацией сбыта, рекламой,

службой сбыта и т.д. Если фирма большая, то в ней обычно работают несколько специалистов в области маркетинга. Осуществлением всех маркетинговых функций руководит отдел маркетинга.

Отделы маркетинга могут быть организованы на разных основах, причем каждая фирма строит организационную структуру с учетом возможности максимального достижения ее маркетинговых целей.

Самой распространенной системой является **функциональная организация службы маркетинга**. В этом случае специалисты по маркетингу руководят разными видами (функциями) маркетинговой деятельности: рекламой, стимулированием сбыта, маркетинговыми исследованиями, службой сервиса и т.д.

В компаниях, торгующих по всей территории страны, подчиненность продавцов нередко приобретает форму организации службы маркетинга по **географическому принципу**. Фирмы с широкой товарной номенклатурой или разнообразием марочных товаров используют организацию службы маркетинга по **товарному или товарно-марочному производству**. При продаже товаров своего ассортимента на разных по своему характеру рынках, фирмы используют так называемую организацию маркетинга по **рыночному принципу**. Основное достоинство этой системы заключается в том, что фирма строит свою работу применительно к нуждам потребителей, составляющих конкретные сегменты рынка.

В ходе реализации планов маркетинга необходимо контролировать проводимые маркетинговые мероприятия. Этой цели служит **система маркетингового контроля**. Чаще всего выделяют три типа маркетингового контроля:

- контроль за исполнением годовых планов;
- контроль прибыльности;
- контроль за исполнением стратегических установок.

Все эти аспекты управления маркетингом позволяют более четко, осознанно и системно осуществлять управление деятельностью любой организацией, в том числе и физкультурно-спортивной, по производству, продвижению и реализации производимых товаров или услуг с максимальной эффективностью.

В условиях жесткой рыночной конкуренции, повышающихся требований к качеству товаров и услуг, современные управленческие технологии, в том числе менеджмент и маркетинг, являются мощным средством интенсификации производства и удовлетворения растущих запросов потребителей.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ R. МАТЕРИАЛЫ, ИСПОЛЪЗУЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ

Тема 1. Десять шагов в спортивный маркетинг

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Дайте определение понятию «система». Что может выступать в качестве компонентов системы, то есть ее подсистемами?
2. Можно ли рассматривать науку «маркетинг» как систему и почему? Обоснуйте!
3. Какие компоненты (подсистемы) маркетинга являются наиболее значимыми (существенными) и почему?
4. Нарисуйте в виде структуры все группы потребителей того, что производится в Вашем виде спорта или Вашей будущей сфере деятельности.
5. Какие факторы влияют на покупательское поведение различных групп потребителей – физических и юридических лиц (организаций)?
6. Какими методами изучается покупательское поведение и мотивация покупателей на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг? Перечислите эти методы.
7. Нарисуйте структуру маркетинга в виде логической последовательности шагов и поставьте вопросы (вопросительные слова) к каждому шагу.

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 2. Концепции маркетинга и их особенности

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Какие пути для повышения эффективности деятельности организаций (фирм, предприятий, учреждений), в том числе работающих в сфере физической культуры и спорта?
2. Дайте определение понятию «маркетинг», в чем проявляется его связь с «менеджментом» и в чем различия?
3. Опишите особенности применения концепции совершенствования производства применительно к сфере физической культуры и спорта? Когда она применяется чаще всего.
4. Приведите примеры использования концепции интенсификации коммерческих усилий в физической культуре и спорте?
5. Какие принципы характерны для концепции маркетинга и чем она отличается от традиционного подхода к продажам товаров и услуг?

6. Какие три фактора лежат в основе концепции «социально-этичного маркетинга» и применяется ли он в сфере спорта?

7. Нарисуйте логику маркетингового подхода при руководстве фирмой (физкультурно-спортивной организацией), производящей физкультурно-оздоровительные или спортивные услуги.

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 3. Мотивация занятий физической культурой и спортом

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Дайте определение понятию «мотивация» как Вы ее понимаете. Что входит в понятие мотивации?

2. Как Вы считаете, почему люди занимаются физической культурой и спортом, что их притягивает больше всего в спорте?

3. Что они ожидают от занятий спортом (различными видами физической культуры)?

4. Что такое «мотивы» и как они связаны с потребностями? Какие потребности удовлетворяются в сфере спорта и физической культуры?

5. Почему Вы занимались спортом, что Вами двигало, что Вы ожидали от занятий спортом?

6. Проанализируйте и опишите, почему Вы поступили в Полоцкий государственный университет?

7. Какими, на Ваш взгляд, мотивами чаще всего руководствуются абитуриенты, поступаая в ПГУ? Расставьте эти мотивы по степени важности для абитуриентов.

8. Какие мотивы «заставляют» студентов ПГУ учиться в университете?

9. Разработайте анкету (опросник) для изучения мотивации поступления и учебы студентов в ПГУ.

10. Разработайте анкету для изучения мотивации занятий:

– детей спортом;

– школьников физической культурой;

– взрослых оздоровительной физической культурой.

Каждая из анкет должна содержать не более 12 – 15 вопросов, раскрывающих суть понятия «мотивация». При составлении анкеты используйте знания, полученные Вами при прохождении предметов «Социология», «Психология», «Спортивный менеджмент и маркетинг». Прежде, чем разработать анкету, составьте таблицу, отражающую наиболее существен-

ные компоненты, входящие в понятие «мотивация». Вопросы анкеты формулируйте таким образом, чтобы они постепенно охватывали все выделенные Вами компоненты. Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 4. Физическая культура и спорт как сфера товаров и услуг

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Можно ли рассматривать физическую культуру как сферу производства товаров и услуг и почему?
2. Систематизируйте по признакам отношения к различным уровням спорта товары и услуги, производимые в сфере ФКиС.
3. Разработайте какую-то услугу (товар, продукт) в Вашем виде спорта в виде «товара по замыслу» – «товара в реальном исполнении» – «товара с подкреплением».
4. Опишите основные характеристики любого тренажера (прибора, приспособления и т.д.), применяемого в Вашем виде спорта.
5. Систематизируйте отрасли народного хозяйства, отнесенные к сфере услуг, и опишите услуги, производимые в этих отраслях.
6. Назовите наиболее популярные (распространенные услуги), производимые в Вашем виде спорта (Вашем виде деятельности) и опишите их специфические особенности.
7. Какие общие характеристики имеют все услуги, независимо от области, в которой они произведены?

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и Маркетинг».

Тема 5. Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг и его сегментация

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы;

1. Дайте определение понятию «рынок спортивных товаров» как Вы его понимаете. Какие дополнительные признаки более полно определяют этот рынок?
2. Дайте определение понятию «рынок спортивных услуг» как Вы его понимаете. Какие дополнительные признаки более полно описывают этот рынок?

3. Сегментируйте по демографическим признакам рынок оздоровительных услуг, выберите какой-то сегмент и опишите основные характеристики этой услуги для данного сегмента.

4. Сегментируйте по демографическим признакам рынок велотренажеров, выберите какой-то сегмент и опишите основные характеристики этой услуги для данного сегмента.

5. Назовите две-три услуги, которые Вы будете внедрять на рынок методами:

- массового маркетинга;
- дифференцированного маркетинга;
- целевого маркетинга.

6. Вы внедряете на рынок услугу по подготовке спортсменов. Применяя комбинированный метод, выберите сегмент по трем характеристикам и дайте описание этой услуги с точки зрения требований покупателей данного сегмента.

7. Применяя психографический и поведенческий методы сегментирования, выберите какую-то спортивную услугу и назовите группу потенциальных покупателей, для которых Вы ее разрабатываете.

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 6. Продвижение товара на рынок

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Дайте определение понятию «канал распределения (продвижения)» товара или услуги на рынок. Как Вы считаете, для чего существует канал и от чего зависит выбор канала распределения?

2. Какие важнейшие функции выполняет канал распределения?

3. Нарисуйте прямой канал продвижения товара и напишите, в каких случаях его применяют?

4. В каких случаях применяют косвенные каналы продвижения? Нарисуйте канал продвижения, например, спортивных тренажеров третьего уровня.

5. Приведите примеры узкого и широкого каналов распределения физкультурно-спортивных товаров или услуг.

6. Какие внешние функции выполняет канал распределения товаров и услуг?

7. Нарисуйте этапы разработки сбытовой стратегии фирмы, производящей спортивное питание.

8. В чем суть вертикальных маркетинговых систем распределения товара? Приведите примеры применения в сфере физической культуры и спорта таких систем.

9. Приведите известные Вам примеры применения горизонтальных маркетинговых систем и объясните, чем они характеризуются.

10. В чем, на Ваш взгляд, преимущества и недостатки многоканальных маркетинговых систем распределения товаров?

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 7. Конкуренция и особенности конкурентной борьбы

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. В чем смысл конкуренции и какие ее виды Вы знаете?

2. Чем отличаются друг от друга ценовая и неценовая конкуренции? Дайте их характеристики.

3. Назовите ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе в спорте.

4. Назовите, какие стороны подготовки спортсменов в Вашем виде спорта оказывают наибольшее влияние на уровень спортивных достижений.

5. Нарисуйте структуру (профиль) Вашей подготовленности и назовите свои сильные и слабые стороны.

6. Составьте программу устранения ваших слабых сторон для более успешного участия в конкурентной борьбе в спорте.

7. Существуют ли в спорте незаконные методы конкуренции и в чем они заключаются?

8. Какие аспекты подготовки спортсменов – возможных противников (конкурентов) представляют наибольший интерес с точки зрения подготовки к конкретному соревнованию (поединку)?

9. Какая количественная и качественная информация о подготовке спортсмена (команды) представляет наибольший интерес для тренера конкурирующей стороны? Выберите, по своему усмотрению, несколько индивидуальных и командных видов спорта.

При выделении факторов, влияющих на уровень спортивной подготовки, и разработке профиля своей подготовленности используйте знания, полученные при прохождении предмета «Теория спорта».

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 8. Цена и ценообразование

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Опишите, в каких случаях цена и ценообразование приобретают наибольшее значение и почему?
 2. Как вы считаете, какие физкультурно-спортивные товары и услуги имеются на рынке:
 - чистой конкуренции;
 - монополистической конкуренции;
 - олигополистической конкуренции;
 - чистой монополии.
 3. Приведите пример и нарисуйте график эластичного спроса. Что такое эластичный спрос?
 4. Приведите пример и нарисуйте график неэластичного спроса. Что такое неэластичный спрос?
 5. Нарисуйте график унитарного спроса. Что такое унитарный спрос?
 6. Выделите и опишите переменные и постоянные издержки, которые несет спортивная организация при подготовке спортсменов.
 7. Какие основные соображения должны быть учтены при выборе цены на физкультурно-спортивные товары и услуги?
 8. Назовите факторы, которые влияют на решения по ценам.
 9. В чем проявляется влияние на решения по ценам:
 - государства;
 - конкурентов;
 - участников канала сбыта?
 10. Назовите основные методы ценообразования. В чем их особенности, сильные и слабые стороны?
 11. Перечислите этапы установления цены и дайте им характеристику.
- Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 9. Поддержка проданного товара. Организация сервиса

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Чем отличается «товар в реальном исполнении» от «товара с поддержкой»? Дайте основные характеристики этих товаров.
2. Разработайте комплекс мероприятий по организации предпродажного (послепродажного) сервиса для спортивных велосипедов.

3. Нарисуйте структуру организационных форм сервисного обслуживания и опишите сферы их применения.

4. Что включает в себя понятие «эффективного сервиса» и каковы принципы его организации?

5. Что, по Вашему мнению, включает в себя принцип «профессионализма персонала» в отношении к спортивной школе (оздоровительного центра)?

6. Придумайте и напишите своеобразный «кодекс чести», которому должны следовать сотрудники физкультурной или спортивной организации.

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 10. Формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС)

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Какие, на Ваш взгляд, способы информирования потенциальных покупателей наиболее эффективны и почему? Приведите примеры из повседневной жизни и из спорта.

2. Для чего применяется «внутренняя реклама» и каковы ее функции?

3. Приведите какие-либо спортивные организации или мероприятия, для популяризации которых используется реклама «Паблик рилейшнз» («Public Relations»).

4. Разработайте образец рекламы, предназначенной для решения сбыта каких-нибудь спортивных товаров, например, спортивных тренажеров «Бизон» (силовой тренажер Сотского).

5. Каковы механизмы воздействия эффективной рекламы на потребителей? Как «соотносятся» товар и эффективная реклама?

6. Перечислите принципы эффективной рекламы физкультурно-спортивных товаров и услуг

7. Какие преимущества и недостатки характерны для различных средств распространения рекламы?

8. В чем смысл понятия «СТИС» и какие функции он выполняет?

9. Перечислите мероприятия СТИС, направленные на покупателей.

10. Что общего и чем отличаются мероприятия СТИС по отношению к посредникам и к продавцам?

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 11. Маркетинговая информация

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. Систематизируйте преимущества, которые дает информация о конкретной фирме.
2. Какая, на Ваш взгляд, необходима информация для успешной подготовки спортсменов? Систематизируйте эту информацию по различным основаниям.
3. Какой информацией должен владеть руководитель физкультурно-спортивной организации? Выведите так называемую «внутреннюю» и «внешнюю» информацию.
4. Выведите наиболее существенную информацию о рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг.
5. Как и какую информацию можно собрать о потребителях физкультурно-спортивных товаров и услуг?
6. Систематизируйте информацию о конкурентах физкультурно-спортивной организации, которой Вы можете руководить.

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

Тема 12. Управление маркетингом в физкультурно-спортивных организациях

Самостоятельная работа с обсуждением и комментариями преподавателя. Письменно ответить на следующие вопросы:

1. В чем смысл деятельности по управлению маркетингом в физической или спортивной организации?
2. Выделите основные этапы процесса управления маркетингом.
3. Какие рыночные возможности можно выделить, например, для спортивной организации по подготовке спортивных резервов?
4. Что подразумевает под собой этап отбора целевых рынков для физкультурно-спортивной организации?
5. Назовите основные компоненты, которые входят в комплекс маркетинга.
6. Нарисуйте различные структуры организации службы маркетинга спортивной федерации и дайте их характеристики.

Самостоятельная работа под данным названием записывается в тетрадь для лекций и семинаров по предмету «Спортивный менеджмент и маркетинг».

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ К. ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ ПО МОДУЛЮ

Самостоятельная работа студента с предоставленными ему учебными материалами чередуется с консультациями у преподавателя и проведением групповых семинаров. В процессе обучения студент с определенной периодичностью выполняет **тестовые задания**, которые одновременно служат промежуточной формой отчетности и корректируют дальнейший процесс обучения.

Тестирование можно дополнить анализом конкретной ситуации управления, требующей для ее решения специальных знаний или деловой игрой оценочного типа, показывающей навыки принятия эффективных управленческих решений.

1. Научкой, изучающей количество производимого товара, в соответствии с запросами потребителей, продвижении его на рынок и реализации с максимальной эффективностью является...?

- а) менеджмент;
- б) маркетинг;
- в) предпринимательство;
- г) бизнес;
- д) предприятие.

2. Что может «производить» сфера физической культуры и спорта как отрасль промышленности...?

- а) спортсменов;
- б) оздоровительные услуги;
- в) спортивные зрелища;
- г) потребителей;
- д) спортивные сооружения.

3. Маркетинговая деятельность направлена на...?

- а) улучшение работы;
- б) рациональное использование ресурсов;
- в) производство качественных товаров;
- г) на сбыт изготовленной продукции или производимых услуг.

4. Какие из характеристик не свойственны физкультурно-спортивным услугам...?

- а) неосвязаемость;
- б) невозможность оценки и сравнения;

- в) неразрывность с источником;
- г) стабильность и постоянство качества;
- д) невозможность хранения.

5. Сфера продвижения товаров и услуг с целью реализации и сбыта...?

- а) магазин;
- б) рынок;
- в) аукцион;
- г) распродажа.

6. Какие функции, из предложенных, присущи рынку физкультурно-спортивных товаров и услуг...?

- а) интегрирующая;
- б) дифференцирующая;
- в) оценочная;
- г) систематизирующая;
- д) организующая.

7. Принципами сегментирования рынка являются...?

- а) географический;
- б) психологический;
- в) демографический;
- г) половой;
- д) психографический.

8. В чем суть использования многоканальных маркетинговых систем...?

- а) продажа товара осуществляется через собственные магазины;
- б) возможности использования других сбытовых организаций;
- в) продажа не только через собственные магазины, но и через другие организации;
- г) продажа товара через розничную торговлю;
- д) продажа товара через оптовую торговлю.

9. Ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе являются...?

- а) повышение цены на свой товар;
- б) развернутая реклама;
- в) сравнение своего товара с конкурентами;
- г) большее количество каналов сбыта;
- д) большой гарантийный срок на товар.

10. Факторами, влияющими на ценовую политику предприятия являются...?

- а) потребители;
- б) государство;
- в) конкуренты;
- г) каналы сбыта;
- д) тип рынка;
- е) увеличение спроса на товар.

11. В чем заключается поддержка продаваемого товара в сфере физической культуры и спорта...?

- а) в обслуживании;
- б) в сервисе;
- в) в рекламе;
- г) в гарантии на товар;
- д) в упаковке.

12. Какой из способов информирования покупателей наиболее действенный...?

- а) ярмарка;
- б) выставка;
- г) реклама;
- д) доклад.

13. На кого направлена система стимулирования сбыта...?

- а) на покупателя;
- б) на фирму-производителя;
- в) на продавца;
- г) конкурента;
- д) посредника.

14. Деятельность, заключающаяся в анализе рыночных возможностей, отборе наиболее перспективных целевых рынков, разработке комплекса маркетинговых мероприятий называется...?

- а) маркетинг;
- б) сегментация;
- в) процесс управления маркетингом;
- г) менеджмент;
- д) процесс управления менеджментом.

Тестирование можно дополнить анализом конкретной ситуации управления, требующей для ее решения специальных знаний или деловой игры оценочного типа, показывающей навыки принятия эффективных управленческих решений.

По итогам изучения модуля студентам предлагается список тем для **курсовой работы**. Допускается выбор свободной темы близкой по своему содержанию к роду занятий студента, его интересам и склонностям.

В процессе выбора темы имеет смысл обратиться за консультацией к преподавателям кафедры, которые помогут уточнить тему, определиться с литературой, подскажут, как лучше написать работу. После выбора темы, необходимо по списку литературы подобрать необходимые источники. Здесь также можно прибегнуть к помощи преподавателей, работников библиотеки.

Объем курсовой работы – 25 – 30 страниц машинописного текста. Раскрытие темы свободное, но не допускается прямое переписывание литературных источников. Заканчивается работа списком использованной литературы. На защите курсовой работы студент должен свободно ориентироваться по избранной теме, а текст работы должен раскрывать тему.

Тематика курсовых работ по модулю «Спортивный маркетинг»

1. Разработка маркетинговых стратегий спортивной организации (на примере федерации или клуба).
2. Проект организации и проведения спортивного соревнования (на примере конкретного турнира).
3. Маркетинговые коммуникации в профессиональном спорте (на примере федерации или клуба).
4. Профессиональный спортсмен как объект маркетинга (на конкретном примере).
5. Спортивное коммерческое соревнование как объект маркетинга (на конкретном примере).
6. Инструменты маркетинга – микс в управлении рыночной деятельностью (на примере...)*.
7. Разработка маркетинговых стратегий спортивной организации (на примере федерации или клуба).
8. Проект организации и проведения спортивного соревнования (на примере конкретного турнира).

9. Маркетинг цен: задачи инструментарий и инструменты.
10. Управление качеством продукции, работ, услуг предприятия (на примере...)*.
11. Ценовое регулирование как инструмент управления продажами на конкурентном рынке (на примере...)*.
12. Значение маркетинга в управлении предприятием (фирмой и т.п.) (на примере...)*.
13. Рекламная и PR- деятельность спортивной организации (на конкретном примере).
14. PR-кампания спортивной организации (на конкретном примере).
15. Понятие и основные компоненты стратегии маркетинга.
16. Рынок услуг ФКиС и его особенности.
17. Сущность маркетинга в сфере ФКиС.
18. Субъекты и объекты маркетинга.
19. Типология и виды стратегий маркетинга.
20. Понятие и аспекты качества услуг в сфере ФКиС.
21. Основные методы оценки качества услуг в сфере ФКиС.
22. Понятие, виды и особенности конкуренции на рынке услуг отрасли ФКиС.
23. Технология коммуникативной деятельности на рынке услуг ФКиС.
24. Формирование цены на физкультурно – спортивные услуги.
25. Мотивы поведения потребителей физкультурно-спортивных услуг.
26. Управление проведением рекламных кампаний (на примере...)*.
27. Свободная тема, но обязательно связанная с конкретной деятельностью спортивной организации, особенностями маркетинга в данной организации.

* – указать конкретную организацию.

ЛИТЕРАТУРА

Указанная литература является минимально необходимой для подготовки к экзамену. Помимо нее студентам рекомендуется пользоваться конспектами лекций, прочитанных по соответствующим разделам модуля и сетью Интернет.

Основная

1. Еншин, М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учеб. пособие / М. М. Еншин. – Минск : БГАФК, 2002. – 232.

2. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – СПб. : АО «Коруна», 1994.

3. Степанова, О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О. Н. Степанова. – 2-е изд., стереотип. – М. : Советский спорт, 2005. – 256 с.

Дополнительная

4. Архипова, Л. Популярно о маркетинге / Л. Архипова, В. Сребник. – М. : Профиздат, 1991.

5. Баззел, Р. Д. Информация и риск в маркетинге / Р. Д. Баззел, Д. Ф. Кокс, Р. В. Браун ; пер. с англ. под ред. М. Р. Ефимовой – М. : Финстатинформ, 1993.

6. Баркан, Д. И. Маркетинг для всех: Беседы для начинающих / Д. И. Баркан. – Л. : Культ-информ-пресс: Человек, 1991.

7. Басовский, Л. Е. Маркетинг : курс лекций / Л. Е. Басовский. – М. : «Интра-М», 1999.

8. Благоев, В. Маркетинг в определениях и примерах / В. Благоев. – СПб. : «ДваТри», 1993.

9. Будущее спортивного маркетинга : тематическая подборка. – М. : 1991. – Вып. 7 – 8. – С. 23 – 26.

10. Вилькин, Я. Р. Маркетинг спортивных организаций / Я. Р. Вилькин // Вестн. спорт. Белоруссии. – 1995. – Спец. вып.

11. Вилькин, Я. Р. Маркетинг спорта и туризма / Я. Р. Вилькин, И. В. Косолапова. – Минск, 1996

12. Гуськов, С. И. Спортивный маркетинг : учеб. пособие / С. И. Гуськов. – Киев : Олимпийская литература, 1995. – 296 с.

13. Гуськов, С. И. Спорт и маркетинг / С. И. Гуськов. – М. : ВАГРИ-УС, 1995. – 303 с.

14. Дурович, А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособие / А. П. Дурович, А. С. Копанев. – Минск : «Экономпресс», 1998.

15. Жизнин, С. З. Азбука маркетинга / С. З. Жизнин. – М. : Экономика, 1993.

16. Жих, Е. М. Маркетинг: Как завоевать рынок? / Е.М. Жих [и др.]. – Л. : Лениздат, 1991.

17. Ковалев, А. И. Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев, В. В. Войленко. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.

18. Котлер, Ф. Управление маркетингом /Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1980.

19. Кретов, И. И. Маркетинг на предприятии : практ. пособие / И. И. Кретов. – М. : Финстатинформ, 1994.

20. Кузин, В. В. Спонсорство в спорте / В. В. Кузин, М. Е. Кутепов // РГАФК : Шк. спорт. бизнеса. – М., 1994.
21. Кутепов, М. Е. Маркетинг в зарубежном спорте : учеб. пособие / М. Е. Кутепов // ГЦОЛИФК : Шк. спорт. бизнеса. – М., 1993. – 143 с.
22. Литл, Джон Ф. Основы маркетинга: Чего же хотят Ваши потребители? Надежный способ это выяснить / Джон Ф. Литл ; пер. М. П. Смирнова. – Ростов н/Д. : Феникс, 1997
23. Маркетинг сегодня : учеб. пособие / сост. А. И. Кредисов. – Киев : Украина, 1994.
24. Маркетинг в управлении фирмой : учеб. пособие. – Минск : «ПроPILEИ» БГЭУ, 1999. – 174 с.
25. Маркетинг: выбор лучшего решения / Е. П. Голубков, Е. Н. Голубкова, В. Д. Секерин ; общ. ред. Е. П. Голубкова. – М: Экономика, 1993.
26. Маркова, В. Д. Маркетинг услуг / В. Д. Маркова. – М., 1996.
27. Основы менеджмента и маркетинга : учеб. пособие. – Минск : Выш. шк., 1995. – 382 с.
28. Рубин, С. Олимпийский маркетинг / С. Рубин // Спортивный вестник. – 1998. – № 2.
29. Сенин, И. В. Менеджмент и маркетинг физкультурно-оздоровительных услуг : тексты лекций / И. В. Сенин. – Гродно, 1999. – 53 с.
30. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 1991.
31. Шааф, Ф. Спортивный маркетинг / Ф. Шааф ; перевод с англ. – М. : «Филинь», 1998.
32. Эванс, Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Б. Берман ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1990.
33. Эванс, Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Б. Берман : сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1993. – 335 с.

МОДУЛЬ К. ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ ПО КУРСУ

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 1. МОДУЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Модульно-рейтинговая система оценки обучения студентов – это система непрерывного контроля в течение всего срока изучения дисциплины. Своевременные выполнения контрольных мероприятий и получение высокого рейтинга повышает интерес студента к изучению дисциплины, стимулирует его работу в течение семестра и тем самым повышает качество подготовки по специальности.

Возможности модульно-рейтинговой системы очень широки: в ее рамках легко реализуется тематический контроль и текущая аттестация студентов, стимуляция студента к регулярной и планомерной учебной деятельности, как в аудитории, так и самостоятельно, что особенно важно.

Итак, модульно-рейтинговая система строится на регулярной работе студента в течение всего семестра и на систематическом контроле полученных им знаний.

Общие положения системы рейтингового контроля

Система рейтингового контроля уровня знаний студентов – это способ мотивации студента к равномерной и активной работе, в том числе и самостоятельной, в течение всего времени обучения. Целью организации рейтингового контроля является повышение качества подготовки студентов путем управления их учебной деятельностью в течение всего периода обучения.

Рейтинговый контроль является составной частью профессиональной подготовки и предусматривает возможность дифференцированного подхода к контролю знаний студентов. Под дифференцированным контролем подразумевается прямая зависимость оценки от степени сложности контрольного задания (уровня деятельности студента).

Рейтинговый балл (рейтинг) студента R – это сумма баллов по 100-балльной шкале, определяющая оценку знаний этого студента по данной дисциплине.

Рейтинг по дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг» (РД) дает информацию о состоянии учебных достижений студента в конце семестра и позволяет сравнивать рейтинг студентов между собой. Рейтинг обеспечивает пересчет индивидуального рейтинга по данной дисциплине в десятибалльную шкалу оценок.

Планирование рейтинга

Максимальный рейтинговый балл (R_{\max}) по дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг» составляет 100 баллов.

Баллы распределяются следующим образом:

Максимальная сумма баллов, получаемых студентом по всем видам текущей аттестации (RT_{\max}) составляет 60 баллов, на экзамене ($RЭ_{\max}$) – 40 баллов.

Все пропущенные в течение семестра занятия (по любой причине) должны быть отработаны до или во время зачетной недели.

Допуск к экзамену

Для допуска к экзамену студент должен набрать по итогам текущего контроля не менее 40 баллов при условии получения минимального рейтингового балла по каждой контрольной точке.

Если $RT < 40$ баллов, то студент не допускается к экзамену, а вопрос о его дальнейшем обучении решается деканатом совместно с кафедрой.

На экзамене студент может получить $RЭ \geq 20$ баллов. Если $RЭ < 20$ баллов, то студент направляется на повторную сдачу экзамена.

Рейтинг студента по дисциплине ($RД$) определяется по сумме текущего рейтинга (RT) и рейтинга, полученного на экзамене ($RЭ$).

Рейтинг студента по дисциплине ($RД$) пересчитывается в семестровую оценку по шкале:

Рейтинг	Оценка
$90 < RД \leq 100$	выдающийся результат
$80 < RД \leq 90$	превосходно
$70 \leq RД \leq 80$	отлично
$50 \leq RД < 70$	хорошо
$30 \leq RД < 50$	удовлетворительно
$0 \leq RД < 30$	неудовлетворительно

Организация системы рейтинг-контроля

Ведущий преподаватель осуществляет текущий контроль и выставляет рейтинговый балл по каждой контрольной точке, а также суммарный рейтинг в конце семестра – RT . Результаты вносятся в рейтинговую ведомость. После сдачи экзамена преподаватель вносит в экзаменационную ведомость рейтинговый балл, полученный на экзамене – $RЭ$, подсчитывает рейтинг по дисциплине – $RД = RT + RЭ$ и выставляет семестровую оценку. Если дисциплина заканчивается зачетом, то преподаватель вносит в экзаменационную ведомость рейтинговый балл по итогам семестра – RT и проставляет зачет.

Порядок ликвидации академической неуспеваемости

Студенту, не набравшему по какой-либо контрольной точке минимального балла по уважительной причине, предоставляется возможность разовой аттестации по этой контрольной точке в течение семестра.

Если по дисциплине, завершающейся экзаменом, $RT < 400$ баллов, то ведущий преподаватель может предоставить студенту возможность получить допуск к экзамену по индивидуальному графику аттестации. Бланк индивидуального графика аттестации выдается неуспевающему студенту деканом. Ведущий преподаватель составляет график, визирует его у заведующего кафедрой и доводит до сведения студента. Срок выполнения графика определяется деканом. Не позднее установленной даты подписанный ведущим преподавателем и заведующим кафедрой график индивидуальной аттестации с проставленным в нем рейтинговым баллом по дисциплине передается в деканат.

Если по дисциплине, завершающейся зачетом, $RT < 600$ баллов, то декан может предоставить студенту возможность получить допуск к зачету по индивидуальному графику аттестации.

Если индивидуальный график аттестации выдается студенту, имеющему академическую неуспеваемость по неуважительной причине, то выполнение индивидуального графика аттестации рассматривается как дополнительная образовательная услуга.

Получение более высокой положительной оценки по дисциплине, завершающейся экзаменом, допускается по согласованию с деканом и ведущим преподавателем. Более высокий балл может быть получен только за счет повышения РЭ.

При наступлении академической неуспеваемости по уважительным причинам определяются модули дисциплины, требующие индивидуального графика изучения. По этим модулям (контрольным точкам) разрабатывается индивидуальный график аттестации в порядке, определенном деканатом.

Примечание: студенты, занимающиеся по индивидуальному плану, согласовывают с преподавателем сроки сдачи заданий по темам курса.

Таким образом, модульно-рейтинговая система оценки успеваемости позволяет объективно контролировать всю учебную деятельность студентов, стимулирует познавательную активность и помогает им планировать их учебное время и формы материальных поощрений.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 2. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПОЛОЦКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ПО 10-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ

Десятибалльная шкала в зависимости от величины балла и оценки включает следующие критерии:

10 баллов – превосходно

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;
- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;
- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;
- творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 баллов – отлично

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;
- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;

– полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

– умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

– самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 баллов – почти отлично

– систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

– использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

– владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

– способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;

– усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

– умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку с позиции государственной идеологии (по дисциплинам социально-гуманитарного цикла);

– активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 баллов – очень хорошо

– систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

– использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

– владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

– усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

– умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

– самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 баллов – хорошо

– достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;

– использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

– владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

– способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;

– усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

– умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

– активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5 баллов – почти хорошо

– достаточные знания в объеме учебной программы;

– использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

– владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

– способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;

– усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;
- самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

4 балла – удовлетворительно, зачтено

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;
- работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

3 балла – неудовлетворительно, незачтено

- недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками;
- слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;
- неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины;
- пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

2 балла – неудовлетворительно

- фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;
- знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;
- неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;
- пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

1 балл – неудовлетворительно

- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКЗАМЕНА

Изучение курса в целом завершается обобщающим резюме и проведением экзамена с учетом результатов текущего, промежуточного и итогового контроля по каждому модулю.

Экзамен может иметь различные формы. Помимо традиционных форм ответов на вопросы экзаменационных билетов предполагается использовать и современные формы компьютерного тестирования, оценки ситуаций и оценки поведения в деловых играх.

Перед проведением экзамена проводится цикл консультаций по программе экзамена.

Варианты контрольных вопросов общедоступны и студенты имеют возможность ознакомиться с ними до начала экзаменов.

Примерные вопросы к экзамену

1. Введение в спортивный менеджмент.
2. Общие представления о системе управленческих технологий. Актуальные проблемы управления физической культурой, спортом и туризмом в современных социально-экономических условиях.
3. Системный анализ объекта управления в сфере физической культуры, спорта и туризма.

4. Физкультурно-спортивная и туристская организации как объекты управления.

5. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления.

6. Физкультурные, спортивные и туристские мероприятия как объекты управления.

7. Системный анализ процесса управления.

8. Прогнозирование и его значение в управлении.

9. Целеполагание как основа управления.

10. Планирование и его роль в процессе управления.

11. Контроль и его структура.

12. Анализ в управленческой деятельности.

13. Управленческие решения.

14. Системный анализ субъекта управления.

15. Физкультурно-спортивные организации как субъекты управления.

16. Руководитель и его роль в управленческой деятельности.

17. Социально-психологический феномен руководства.

18. Стили руководства и их эффективность.

19. Лидерство и его особенности.

20. Информационное обеспечение управления. Информационная база для принятия управленческих решений.

21. Самоменеджмент как наука об управлении собственной профессиональной деятельностью.

22. Логика выработки целей жизни и целей профессиональной карьеры.

23. Планирование рабочего времени.

24. Основы делегирования. Контроль и самоконтроль.

25. Организация и реализация трудового процесса.

26. Информация и коммуникация в деятельности руководителя.

27. Введение в маркетинг физической культуры, спорта и туризма.

Маркетинг как управленческая технология.

28. Концепции управления маркетинговой деятельностью.

29. Основные виды маркетинга и их особенности.

30. Потребители физкультурно-спортивных и туристских товаров и услуг

31. Мотивы поведения покупателей на рынке. Теории мотивации.

32. Мотивация занятий физической культурой, спортом и туризмом.

33. Физическая культура, спорт, туризм как сфера производства товаров и услуг.

34. Товары и услуги. Особенности физкультурно-спортивных и туристских товаров и услуг.

35. Рынок физкультурно-спортивных и туристских товаров и услуг и его сегментация.

36. Общая характеристика рынка и его сегментация. Емкость рынка физкультурно-спортивных и туристских услуг.

37. Продвижение физкультурно-спортивных и туристских продуктов на рынок. Каналы распределения.

38. Вертикальные, горизонтальные и многоканальные маркетинговые системы.

39. Формирование сбытовой стратегии физкультурных, спортивных и туристских организаций.

40. Конкуренция и ее виды, методы конкуренции.

41. Конкурентоспособность спортивных и туристских фирм и организаций.

42. Ценовая политика физкультурно-спортивных и туристских организаций.

43. Цена и ценообразование: общая характеристика.

44. Выбор метода ценообразования и реализация ценовой стратегии организации.

45. Поддержка физкультурно-спортивных и туристских продуктов.

46. Понятие сервиса и его особенности в сфере физической культуры, спорта и туризма.

47. Основные направления формирования спроса и стимулирование сбыта физкультурно-спортивных и туристских продуктов.

48. Методология, методика и техника эффективной рекламы.

49. Классификация маркетинговой информации и ее особенности.

50. Методология, методика и техника маркетинговых исследований. Анализ маркетинговой информации и ее использование.

51. Маркетинговые исследования в сфере физической культуры, спорта и туризма.

52. Организация маркетинговой службы в спортивных и туристских организациях.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Дисциплина «*Спортивный менеджмент и маркетинг*» является одной из профилирующих в системе подготовки дипломированных специалистов с квалификацией «Менеджер спорта и туризма». Она обеспечивает фундаментальную подготовку студентов по вопросам организации, планирования и управления спортивными и туристическими организациями в условиях современной экономики. Одной из важнейших форм учебного процесса является **курсовая работа**, которая направлена преимущественно на практическую подготовку студента. Курсовая работа по дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг» выполняется в IX семестре.

Цель курсовой работы – расширить и углубить теоретические знания будущих специалистов в области спортивного менеджмента, маркетинга и предоставить возможность применить их на практике.

Для выполнения данной работы требуется творческий подход, активность в поиске источников информации, исследовании проблем, применении методов и моделей современного управления в практике конкретной спортивной организации.

Написание курсовой работы является одним из этапов подготовки студентов к сдаче экзамена по курсу, а в дальнейшем – к написанию и защите дипломной работы. Она также может стать основой для докладов на научной конференции, написания научных статей.

2. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа подготавливается студентом самостоятельно под руководством преподавателя, закрепленного кафедрой, отвечающей за данную специализацию.

Рекомендуется следующий порядок подготовки курсовой работы:

1. *Выбор темы* и ее регистрация на кафедре.
2. *Составление и согласование с руководителем плана работы*, определение организации, на базе которой будет выполняться курсовая работа.
3. *Составление библиографии*, изучение источников и литературы по проблеме, сбор необходимых теоретических материалов.

4. Сбор практических данных или проведение обследования управленческой деятельности по выработанному объекту исследования (при возможности и необходимости).

5. Обработка полученной информации, анализ и систематизация материалов, обоснование выводов, разработка предложений.

6. Написание и оформление курсовой работы.

7. Сдача работы научному руководителю для проверки.

8. Защита курсовой работы.

Отдельные, наиболее важные, этапы подготовки курсовой работы рассмотрим подробнее.

3. ВЫБОР ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выбор темы курсовой работы осуществляется студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем, ведущим курс лекций. При выборе темы следует ориентироваться на перечень тем, предложенный в конце каждого модуля.

Этот перечень является примерным, и студентом может быть предложена своя тема с обоснованием целесообразности ее разработки, согласованная с преподавателем, читающим курс лекций по спортивному менеджменту и маркетингу.

При выборе темы студент должен учитывать свои научные интересы и практические возможности использования информации организации, по материалам которой будет подготавливаться курсовая работа. Целесообразно учитывать также интересы этой организации, перспективы написания дипломной работы и последующего трудоустройства.

Особое внимание при выборе темы должно быть направлено на совершенствование управления спортивной организацией путем внедрения современных управленческих технологий менеджмента и маркетинга.

Во всех случаях тема курсовой работы должна быть актуальной, достаточно конкретной и иметь прикладное значение. Она должна соответствовать современному уровню менеджмента с учетом белорусской практики и основному профилю специализации студента.

При выборе темы следует иметь в виду, что одни темы могут предполагать чисто теоретические исследования, другие – сочетать теоретические и практические разработки. Эти вопросы должны быть согласованы студентом с ведущим преподавателем, читающим курс «Спортивный менеджмент и маркетинг».

В процессе разработки тема может быть уточнена или изменена по согласованию с ведущим преподавателем.

4. ПОДГОТОВКА ПЛАНА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Для написания курсовой работы следует изучить нормативно-правовые акты Республики Беларусь, учебную и научную литературу, периодическую печать, монографии, авторефераты диссертаций отечественных и зарубежных авторов по выбранной теме, а также подобрать фактический материал. Результатом этого должен стать предварительный вариант плана курсовой работы, который следует согласовать с руководителем. Согласованный вариант плана определяет содержание курсовой работы.

На этом этапе работы целесообразно также тщательно изучить настоящие методические указания, методические указания по оформлению курсовых работ, а также методические указания по проведению преддипломной практики и выполнению дипломных работ.

Практика показала, что оптимальной является структура курсовой работы, состоящая из введения, трех разделов (глав) и заключения. Внутри каждого раздела должно быть несколько параграфов (2 – 3). Все разделы и параграфы должны быть логически связаны между собой.

В зависимости от выбранной темы структура курсовой работы может строиться в основном по одному из двух вариантов.

Вариант 1

Введение.

Первый раздел: Теоретическая часть.

Второй раздел: Аналитическая часть

Заключение и выводы.

Список использованной литературы.

Приложения.

Примерный план курсовой работы приведен в прил. 1 (вариант 1).

Вариант 2

Введение.

Первый раздел: Конкретная характеристика объекта исследования (миссия, финансово-экономическое состояние, система управления и т.д.).

Второй раздел: Анализ внешней и внутренней среды организации.

Третий раздел: Разработка и обоснование конкретных мероприятий, стратегии и т.п.

Заключение и выводы.

Список использованной литературы.

Приложения.

Примерный план курсовой работы приведен в прил. 1 (вариант 2).
Возможны и другие варианты структуры курсовой работы.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОДЕРЖАНИЮ И ОБЪЕМУ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Важным требованием к содержанию курсовой работы является логическая последовательность изложения содержащегося в ней материала, точность определений, формулировок и терминов, обоснованность выводов и соблюдение норм научной этики.

Общий объем работы (без приложений) должен быть не более 25 – 35 страниц машинописного текста.

Рекомендации по содержанию и объему представлены по разделам курсовой работы.

Титульный лист. Оформляется по образцу (прил. 2).

Введение. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, характеризуется ее научное и практическое значение для совершенствования управления организации, формулируются цели и задачи курсовой работы, определяется объект, предмет и методы исследования. Введение должно быть небольшим – две-три страницы.

Первый раздел. При первом варианте структуры курсовой работы первый ее раздел является теоретическим исследованием проблемы и выполняется на основе анализа и обобщения имеющейся отечественной и зарубежной литературы (научной, специальной), законодательных, нормативных, статистических и других материалов. В разделе дается определение основных понятий, рассматриваются концепции и история их развития, анализируются факторы, влияющие на предмет исследования.

Основное внимание в данном разделе должно быть уделено критическому анализу различных подходов, теорий, концепций, точек зрения по предмету исследования и обоснованной аргументации собственной позиции и взглядов автора на решение проблемы. Теоретические положения, сформулированные в этом разделе, должны стать исходной научной базой для выполнения последующих разделов курсовой работы.

При втором варианте структуры курсовой работы в первом разделе приводится конкретная характеристика спортивной организации как объекта управления. Дается описание миссии организации, ее структуры управления, финансово-экономического состояния, анализ сильных и сла-

бых ее сторон и т.п. Характеристику желательно проводить в динамике за несколько (2 – 5) последних лет.

При всех вариантах структуры курсовой работы примерный объем первого раздела должен составлять 10 – 12 страниц машинописного текста.

Второй раздел. Аналитическая часть. В данной части курсовой работы студент, используя различные методы (экономико-математические, сравнения группировок, факторного анализа, системного анализа, цепных подстановок и другие), проводит глубокий анализ управленческих и организационных проблем, которые он исследует в данной курсовой работе. Для более качественного анализа и выявления имеющихся тенденций спортивных организаций рекомендуется использовать данные по итогам трех последних лет хозяйственной деятельности. Аналитическая часть курсовой работы должна способствовать раскрытию темы и включать:

1. Краткую характеристику физкультурно-спортивной организации.
2. Тип и описание организационной структуры.
3. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности.
4. Характеристику состояния отрасли.
5. Производимые организацией услуги, стадии их развития, организация производства, возможность модернизации, перспективы сбыта.
6. Положение на рынке исследуемой организации; современное состояние выбранной проблемы. Положительный и отрицательный опыт белорусских и зарубежных организаций по ее решению. Причины неудач и факторы, учет которых позволит более успешно строить систему управления в рассматриваемом аспекте.

7. Основные конкуренты и тактика конкурентной борьбы.

8. Стратегическая линия поведения руководства организацией для достижения заданных целей развития. Классические теории научного менеджмента, помогающие в разрешении проблемы. Результаты исследований прошлых лет, определившие основные влияющие факторы и заложившие основы для принятия решений в конкретных обстоятельствах.

Рекомендуемый объем второго раздела составляет 10 – 15 страниц машинописного текста.

Третий раздел. Третий раздел при втором варианте структуры работы является прикладным и должен содержать конкретные практические рекомендации, предложения, мероприятия, расчеты, направленные на обоснование факторов, формирующих стратегию, реальных способов по-

вышения эффективности работы, стабилизации финансового положения, повышения конкурентоспособности, привлекательности, развития организации. По возможности в разделе дается оценка последствий (экономической и социальной эффективности) выдвинутых предложений.

Примерный объем раздела – 5 – 10 страниц машинописного текста.

Заключение и выводы. В этом разделе отражаются основные результаты выполненной работы, важнейшие выводы и рекомендации, а также предложения по их практическому использованию.

Рекомендуемый объем заключения – 2 – 5 страниц машинописного текста.

Список использованной литературы. Список использованной литературы включает все источники информации, изученные и использованные студентом при подготовке курсовой работы. Источники могут располагаться в алфавитном порядке и иметь сквозную нумерацию. Нумерация источников облегчает оформление ссылок на них в тексте.

Описание включенных в список источников должно осуществляться в соответствии с требованиями библиографических описаний, а также методических указаний. Примеры описания источников приведены в прил. 3.

Приложения. В приложения выносятся вся дополнительная, вспомогательная информация (расчеты, таблицы, исходные данные и т.п.), методики, положения, документы, которые загромождали бы основной текст.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа печатается с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210×297 мм). Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата А3 (297×420 мм).

Набор текста курсовой работы осуществляется с использованием текстового редактора Word. При этом рекомендуется использовать шрифты типа Times New Roman размером 14 пунктов. Количество знаков в строке должно – 60 – 70, межстрочный интервал – 18 пунктов (1,5 машинописных интервала), количество текстовых строк на странице – 39 – 40. В случае вставки в строку формул допускается увеличение межстрочного интервала.

Устанавливаются следующие размеры полей: верхнего и нижнего – 20 мм, левого – 30 мм, правого – 10 мм.

Шрифт печати должен быть прямым, светлого начертания, четким, черного цвета, одинаковым по всему объему текста курсовой работы. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определениях, терминах, теоремах, важных особенностях, применяя разное начертание шрифта: курсивное, полужирное, курсивное полужирное, выделение с помощью рамок, разоежения, подчеркивания и другое.

Опечатки и графические неточности, обнаруженные в тексте, допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного текста (графиков) машинописным или рукописным способами.

Объем курсовой работы, как правило, не должен превышать 25 – 30 страниц текста, напечатанного в соответствии с требованиями к курсовым работам. Иллюстрации, таблицы, библиографический список и приложения при подсчете объема курсовой работы не учитываются.

Текст основной части курсовой работы делят на главы, разделы, подразделы, пункты.

Заголовки структурных частей курсовой работы «Оглавление», «Перечень условных обозначений», «Введение», «Общая характеристика работы», «Глава», «Заключение», «Библиографический список», «Приложения» печатают прописными буквами в середине строки, используя полужирный шрифт с размером на 1 – 2 пункта больше, чем шрифт основного текста. Так же печатают заголовки глав.

Заголовки разделов печатают строчными буквами (кроме первой прописной) с абзацного отступа полужирным шрифтом с размером на 1 – 2 пункта больше, чем в основном тексте.

Заголовки подразделов печатают с абзацного отступа строчными буквами (кроме первой прописной) полужирным шрифтом с размером шрифта основного текста.

Пункты, как правило, заголовков не имеют. При необходимости заголовков пункта печатают с абзацного отступа полужирным шрифтом с размером шрифта основного текста в подбор к тексту.

В конце заголовков глав, разделов и подразделов точку не ставят. Если заголовок состоит из двух или более предложений, их разделяют точкой (точками). В конце заголовка пункта ставят точку.

Расстояние между заголовком (за исключением заголовка пункта) и текстом должно составлять 2 – 3 межстрочных интервала. Если между двумя заголовками текст отсутствует, то расстояние между ними устанавливается в 1,5 – 2 межстрочных интервала. Расстояние между заголовком и

текстом, после которого заголовок следует, может быть больше, чем расстояние между заголовком и текстом, к которому он относится.

Каждую структурную часть курсовой работы следует начинать с нового листа.

Нумерация страниц дается арабскими цифрами. Первой страницей курсовой работы является титульный лист, который включают в общую нумерацию страниц курсовой работы. На титульном листе номер страницы не ставят, на последующих листах номер проставляют в *центре нижней части* листа без точки в конце.

Нумерация глав, разделов, подразделов, пунктов, рисунков, таблиц, формул, уравнений дается арабскими цифрами без знака «№».

Номер главы ставят после слова «Глава». Разделы «Оглавление», «Перечень условных обозначений», «Введение», «Общая характеристика работы», «Заключение», «Библиографический список», «Приложения» не имеют номеров. Не нумеруют и подразделы раздела «Общая характеристика работы».

Разделы нумеруют в пределах каждой главы. Номер раздела состоит из номера главы и порядкового номера раздела, разделенных точкой, например: «2.3» (третий раздел второй главы).

Подразделы нумеруют в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из порядковых номеров главы, раздела, подраздела, разделенных точками, например: «1.3.2» (второй подраздел третьего раздела первой главы).

Пункты нумеруют арабскими цифрами в пределах каждого подраздела. Номер пункта состоит из порядковых номеров главы, раздела, подраздела, пункта, разделенных точками, например: «4.1.3.2» (второй пункт третьего подраздела первого раздела четвертой главы). Номера пунктов выделяют полужирным шрифтом.

Заголовок главы печатают с новой строки, следующей за номером главы. Заголовки разделов, подразделов, пунктов приводят после их номеров через пробел. Пункт может не иметь заголовка.

В конце нумерации глав, разделов, подразделов, пунктов, а также их заголовков точку не ставят.

Иллюстрации (фотографии, рисунки, чертежи, схемы, диаграммы, графики, карты и другое) и таблицы служат для наглядного представления в курсовой работе характеристик объектов исследования, полученных теоретических и (или) экспериментальных данных и выявленных закономерностей. Не допускается одни и те же результаты представлять в виде иллюстрации и таблицы.

Иллюстрации и таблицы следует располагать в курсовой работе непосредственно на странице с текстом после абзаца, в котором они упоминаются впервые, или отдельно на следующей странице. Они должны быть расположены так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота курсовой работы или с поворотом по часовой стрелке. Иллюстрации и таблицы, которые расположены на отдельных листах курсовой работы, включают в общую нумерацию страниц. Если их размеры больше формата А4, их размещают на листе формата А3 и учитывают как одну страницу.

Иллюстрации и таблицы обозначают соответственно словами «рисунок» и «таблица» и нумеруют последовательно в пределах каждой главы. На все таблицы и иллюстрации должны быть ссылки в тексте курсовой работы. Слова «рисунок» «таблица» в подписях к рисунку, таблице и в ссылках на них не сокращают.

Номер иллюстрации (таблицы) должен состоять из номера главы и порядкового номера иллюстрации (таблицы), разделенных точкой. Например: «рисунок 1.2» (второй рисунок первой главы), «таблица 2.5» (пятая таблица второй главы). Если в главах курсовой работы приведено лишь по одной иллюстрации (таблице), то их нумеруют последовательно в пределах курсовой работы в целом, например: «рисунок 1», «таблица 3».

Иллюстрации должны быть выполнены с помощью компьютерной техники либо чернилами, тушью или пастой черного цвета на белой непрозрачной бумаге. Качество иллюстраций должно обеспечивать возможность их четкого копирования. Допускается использовать в качестве иллюстраций распечатки с приборов, а также иллюстрации в цветном исполнении.

В курсовой работе допускается использование как подлинных фотографий, так и распечаток цифровых фотографий. Фотоснимки размером меньше формата А4 должны быть наклеены на стандартные листы белой бумаги. На оборотной стороне каждой наклеиваемой иллюстрации представляется номер страницы, на которую она наклеивается.

Иллюстрации, как правило, имеют наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст), располагаемые по центру страницы. Пояснительные данные помещают под иллюстрацией, а со следующей строки – слово «Рисунок», номер и наименование иллюстрации, отделяя знаком тире номер от наименования. Точку в конце нумерации и наименование иллюстрации не ставят. Не допускается перенос слов в наименовании рисунка. Слово «Рисунок», его номер и наименование иллюстрации печатают полужирным шрифтом, причем слово «Рисунок», его номер, а также пояснительные данные к нему – уменьшенным на 1 – 2 пункта размером шрифта.

– не следует включать в таблицу графу «Номер по порядку». При необходимости нумерации показателей, включенных в таблицу, порядковые номера указывают в боковике таблицы непосредственно перед их наименованием;

– таблицу с большим количеством строк допускается переносить на следующий лист. При переносе части таблицы на другой лист ее заголовок указывают один раз над первой частью, слева над другими частями пишут слово «Продолжение». Если в курсовой работе несколько таблиц, то после слова «Продолжение» указывают номер таблицы, например: «Продолжение таблицы 1.2»;

– таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы, повторяя в каждой части таблицы боковик. Заголовок таблицы помещают только над первой частью таблицы, а над остальными пишут «Продолжение таблицы» или «Окончание таблицы» с указанием ее номера;

– таблицу с небольшим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть рядом с другой на одной странице, отделяя их друг от друга двойной линией и повторяя в каждой части головку таблицы. При большом размере головки допускается не повторять ее во второй и последующих частях, заменяя ее соответствующими номерами граф. При этом графы нумеруют арабскими цифрами;

– если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух или более слов, то его заменяют словами «То же» при первом повторении, а далее – кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических, физических и химических символов не допускается. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк;

– заголовки граф и строк следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф – со строчной, если они составляют одно предложение с заголовком, и с прописной, если они имеют самостоятельное значение. Допускается нумеровать графы арабскими цифрами, если необходимо давать ссылки на них по тексту курсовой работы;

– заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается располагать заголовки граф параллельно графам таблицы.

Например:

УСЛОВИЯ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБЛУЧЕНИЯ, СУТ.	СВОБОДНЫЕ КЛЕТОЧНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ				
		всего	макрофаги	нейтрофилы	лимфоциты	клетки эпителия
1	2	3	4	5	6	7

– головка таблицы отделяется линией от остальной части таблицы. Слева, справа и снизу таблица также ограничивается линиями. Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки и графы таблицы, могут не проводиться, если это не затрудняет чтение таблицы;

– не допускается разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями;

– в случае прерывания таблицы и переноса ее части на следующую страницу в конце первой части таблицы нижняя, ограничивающая ее черта, не проводится.

Формулы и уравнения в курсовой работе (если их более одной) нумеруют в пределах главы. Номер формулы (уравнения) состоит из номера главы и порядкового номера формулы (уравнения) в главе, разделенных точкой. Номера формул (уравнений) пишут в круглых скобках у правого поля листа на уровне формулы (уравнения), например: «(3.1)» – первая формула третьей главы.

При оформлении формул и уравнений необходимо соблюдать следующие правила:

– формулы и уравнения следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы и уравнения оставляется по одной свободной строке;

– если формула или уравнение не уместятся в одну строку, они должны быть перенесены после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (–), умножения (×) и деления (:). При этом повторяют знак в начале следующей строки;

– пояснение значений символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу или уравнение, следует приводить непосредственно под формулой или уравнением в той же последовательности, в какой они даны в формуле (уравнении). Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснения начинают со слов «где» без двоеточия.

При необходимости следует давать пояснения или справочные данные к содержанию иллюстрации (таблицы) или к тексту непосредственно в виде примечаний, которые приводят непосредственно под ними. Если примечание одно, то после слова «Примечание», написанного с абзацного отступа, ставится тире и с прописной буквы излагается примечание. В случае нескольких примечаний каждое из них печатается с новой строки с абзацного отступа и нумеруется арабскими цифрами.

Слово «Примечания» и их содержание печатаются шрифтом с размером на 1 – 2 пункта меньше размера шрифта основного текста.

Студент обязан давать ссылки на источники, материалы или отдельные результаты из которых приводятся в его курсовой работе или на идеях и выводах которых разрабатываются проблемы, задачи, вопросы, изучению которых посвящена курсовая работа. Такие ссылки дают возможность найти соответствующие источники и проверить достоверность цитирования, а также необходимую информацию об этом источнике (его содержание, язык, объем и другое). Если один и тот же материал переиздается неоднократно, то следует ссылаться на его последнее издание. На более ранние издания можно ссылаться лишь в тех случаях, когда в них есть нужный материал, не включенный в последние издания.

При использовании сведений из источника с большим количеством страниц студент должен указать в том месте курсовой работы, где дается ссылка на этот источник, номера страниц, иллюстраций, таблиц, формул, уравнений, на которые дается ссылка в курсовой работе. Например: «[14, с. 26, таблица 2]» (14 – номер источника в библиографическом списке, 26 – номер страницы, 2 – номер таблицы).

Ссылки на источники в тексте курсовой работы осуществляются путем приведения номера в соответствии с библиографическим списком. Номер источника по списку заключается в квадратные скобки или помещается между двумя косыми чертами.

Сведения об использованных в курсовой работе источниках приводятся в разделе «Список использованных источников», который формируется в порядке появления ссылок в тексте курсовой работы либо в алфавитном порядке фамилий первых авторов и (или) заглавий.

В списке использованных источников сведения об источниках нумеруют арабскими цифрами.

Сведения об источниках печатают с абзацного отступа, после номера точку не ставят. Содержание сведений об источниках должно соответствовать примерам согласно прил. 3.

Раздел «Приложения» оформляют в конце рукописи либо в виде отдельной части (книги), располагая их в порядке появления ссылок в тексте курсовой работе. Не допускается включение в приложение материалов, на которые отсутствуют ссылки в тексте курсовой работы.

Каждое приложение следует начинать с нового листа с указанием в правом верхнем углу слова «ПРИЛОЖЕНИЕ», напечатанного прописными буквами. Приложение должно иметь содержательный заголовок, который размещается с новой строки по центру листа с прописной буквы.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А (за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь), например: «ПРИЛОЖЕНИЕ А», «ПРИЛОЖЕНИЕ Б», «ПРИЛОЖЕНИЕ В». Допускается обозначать приложения буквами латинского алфавита, за исключением букв I и O.

При оформлении приложений отдельной частью (книгой) на титульном листе под названием курсовой работы печатают прописными буквами слово «ПРИЛОЖЕНИЯ».

Текст каждого приложения при необходимости может быть разделен на разделы и подразделы, которые нумеруются в пределах каждого приложения, при этом перед номером раздела (подраздела) ставится буква, соответствующая обозначению приложения (например: А 1.2 – второй подраздел первого раздела приложения А). Так же нумеруются в приложении иллюстрации, таблицы, формулы и уравнения.

7. ЗАЩИТА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Защита курсовой работы производится в следующем порядке:

1. После завершения и надлежащего оформления работа подшивается в папку (скоросшиватель) и сдается на кафедру, где регистрируется. Затем курсовая работа передается на проверку руководителю. Работа должна быть сдана для проверки и исправления недостатков за две недели до начала экзаменационной сессии.

2. С материалами выполненной курсовой работы предварительно знакомится научный руководитель. В ходе предзащитных консультаций работа обсуждается и корректируется. Студент получает допуск к защите при удовлетворительном выполнении курсовой работы. При наличии замечаний работа возвращается на доработку.

3. За 1 – 2 недели до начала экзаменационной сессии научный руководитель определяет время, место и список групп студентов для защиты. Расписание защит вывешивается на кафедральный информационный стенд. Поскольку студенты должны регулярно просматривать информацию на стенде, ответственность за собственную информированность о сроках защиты они несут сами.

4. Защита курсовой работы проводится индивидуально и состоит из двух этапов: краткого доклада и ответов на вопросы членов комиссии.

Доклад должен быть рассчитан на 3 – 5 минут и содержать следующие элементы:

- название, актуальность, цель и задачи работы;
- краткое содержание работы;
- использованные источники, методы, модели;
- основные результаты и их практическая ценность.

Вопросы преподавателей могут иметь теоретический и практический характер. Студент должен показать глубокие знания проблемы, над которой он работал, и умение аргументировано отвечать на вопросы, показать понимание терминов, формул, уравнений, таблиц, рисунков.

После заслушивания выносится решение об оценке курсовой работы, которая объявляется публично научным руководителем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. – Минск : Выш. шк., 2000.
2. Алешин, В. В. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах / В. В. Алешин, И. И. Переверзин. – М. : Советский спорт, 1999.
3. Большаков, А. Менеджмент : учеб. пособие / А. Большаков. – СПб. : Питер, 2000.
4. Брасс, А. А. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : ИП «Экоперспектива», 1999.
5. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарика, 1996.
6. Все о маркетинге : сб. материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. – М. : Азимут-центр, 1992.
7. Жолдак, В. И. Менеджмент спорта и туризма / В. И. Жолдак, В. А. Квартальное. – М. : Советский спорт, 2001.
8. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 2-е изд., перераб. – Минск : Новое знание, 2001.
9. Кравченко, А. И. История менеджмента : учеб. пособие для студ. вузов / А. И. Кравченко. – М. : Академический проект, 2000.
10. Мескон, М. У. Основы Менеджмента / М. У. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992.
11. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга : учеб. пособие для вузов / Ю. В. Морозов. – 2-е изд., исправленное и дополненное. – М. : Издательский дом «Дашков и К», 2000.
12. Настольная книга спортивного менеджера : справ. пособие / Авт.-сост. М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – М. : Физкультура, образование и наука, 1997.
13. Основы менеджмента : учеб. пособие. – М. : Издательский дом «Дашков и К», 2000.
14. Сейранов, С. Г. Введение в менеджмент физической культуры и спорта : учеб.-метод. пособие / С. Г. Сейранов. – М. : РГАФК, 1995.
15. Эванс, Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Б. Берман : сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1993. – 335 с.
16. Дурович, А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособие / А. П. Дурович, А. С. Копанев. – Минск : «Экономпресс», 1998.
17. Вилькин, Я. Р. Маркетинг спорта и туризма / Я. Р. Вилькин, И. В. Косолапова. – Минск, 1996.
18. Гуськов, С. И. Спортивный маркетинг : учеб. пособие / С. И. Гуськов. – Киев : Олимпийская литература, 1995. – 296 с.
19. Маркетинг сегодня : учеб. пособие / сост. А. И. Кредисов. – Киев : Украина, 1994.
20. Маркетинг в управлении фирмой : учеб. пособие. – Минск : «Пропилеи» БГЭУ, 1999. – 174 с.
21. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 1991.
22. Шааф, Ф. Спортивный маркетинг / Ф. Шааф ; перевод с англ. – М. : «Филинь», 1998.
23. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1990.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРИМЕРНЫЕ ПЛАНЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

Вариант 1

Тема: Современный менеджмент в спортивной организации (на примере...).

Введение.

1. Роль менеджмента в современной системе управления рыночных отношений организацией.

1.1. Понятие и объекты стратегического управления.

1.2. Стратегический менеджмент в коммерческой организации.

1.3. Стратегическое управление некоммерческой организацией.

2. Анализ факторов, формирующих современный менеджмент спортивной организации.

3.1. Социальные, политические и другие регулирующие нормы.

3.2. Привлекательность организации и условия конкуренции.

3.3. Оценка рыночных возможностей и угроз.

3.4. Анализ сильных и слабых сторон спортивной организации.

3.5. Оценка личных амбиций и философии бизнеса менеджеров.

3.6. Влияние ценностей и корпоративной культуры на выбор современного менеджмента.

Заключение и выводы.

Список использованной литературы.

Приложения.

Вариант 2

Тема: Разработка и обоснование стратегии современного менеджмента (на примере конкретной спортивной организации).

Введение.

1. Спортивная организация как объект современного менеджмента.

1.1. Миссия и краткая характеристика организации.

1.2. Анализ финансово-экономического состояния спортивной организации.

1.3. Оценка сильных и слабых сторон спортивной организации.

2. Анализ внешней и внутренней среды спортивной организации.

2.1. Оценка основных экономических показателей спортивной отрасли и перспектив ее развития.

2.2. Оценка действующей стратегии спортивной организации и ее недостатков.

2.3. Оценка конкурентоспособности и стратегического потенциала спортивной организации.

3. Разработка и обоснование современного менеджмента спортивной организации.

3.1. Разработка и оценка параметров «дерева целей» спортивной организации.

3.2. Экономическая оценка предполагаемых результатов.

Заключение и выводы.

Список использованной литературы.

Приложения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Примеры описания самостоятельных изданий

Характеристика источника	Пример оформления
Один, два или три автора	Котаў, А.І. Гісторыя Беларусі і сусветная цывілізацыя / А.І. Котаў. – 2-е выд. – Мінск: Энцыклапедыкс, 2003. – 168 с.
	Шотт, А.В. Курс лекций по частной хирургии / А.В. Шотт, В.А. Шотт. – Минск: Асар, 2004. – 525 с.
	Чикатуева Л.А. Маркетинг: учеб. пособие / Л.А. Чикатуева, Н.В. Третьякова; под ред. В.П. Федько. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 413 с.
	Дайнеко, А.Е. Экономика Беларуси в системе всемирной торговой организации / А.Е. Дайнеко, Г.В. Забавский, М.В. Василевская; под ред. А.Е. Дайнеко. – Минск: Ин-т аграр. экономики, 2004. – 323 с.
Четыре и более авторов	Культурология: учеб. пособие для вузов / С.В. Лапина [и др.]; под общ. ред. С.В. Лапиной. – 2-е изд. – Минск: ТетраСистемс, 2004. – 495 с.
	Комментарий к Трудовому кодексу Республики Беларусь / И.С. Андреев [и др.]; под общ. ред. Г.А. Василевича. – Минск: Амалфея, 2000. – 1071 с.
	Основы геологии Беларуси / А.С. Махнач [и др.]; НАН Беларуси, Ин-т геол. наук; под общ. ред. А.С. Махнача. – Минск, 2004. – 391 с.
Коллективный автор	Сборник нормативно-технических материалов по энергосбережению / Ком. по энергоэффективности при Совете Министров Респ. Беларусь; сост. А.В. Филипович. – Минск: Лоранж-2, 2004. – 393 с.
	Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Нац. комис. по устойчивому развитию Респ. Беларусь; редкол.: Л.М. Александрович [и др.]. – Минск: Юнипак, 2004. – 202 с.
	Военный энциклопедический словарь / М-во обороны Рос. Федерации, Ин-т воен. истории; редкол.: А.П. Горкин [и др.]. – М.: Большая рос. энцикл.: РИПОЛ классик, 2002. – 1663 с.
Многотомное издание	Гісторыя Беларусі: у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск: Экаперспектыва, 2000–2005. – 6 т.
	Гісторыя Беларусі: у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск: Экаперспектыва, 2000–2005. – Т. 3: Беларусь у часы Рэчы Паспалітай (XVII–XVIII ст.) / Ю. Бохан [і інш.]. – 2004. – 343 с.; Т. 4: Беларусь у складзе Расійскай імперыі (канец XVIII – пачатак XX ст.) / М. Біч [і інш.]. – 2005. – 518 с.
	Багдановіч, М. Поўны збор твораў: у 3 т. / М. Багдановіч. – 2-е выд. – Мінск: Беларус. навука, 2001. – 3 т.

Отдельный том в многотомном издании	Гісторыя Беларусі: у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск: Экаперспектыва, 2000–2005. – Т. 3: Беларусь у часы Рэчы Паспалітай (XVII–XVIII ст.) / Ю. Бохан [і інш.]. – 2004. – 343 с.
	Гісторыя Беларусі: у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск: Экаперспектыва, 2000–2005. – Т. 4: Беларусь у складзе Расійскай імперыі (канец XVIII–пачатак XX ст.) / М. Біч [і інш.]. – 2005. – 518 с.
	Багдановіч, М. Поўны збор твораў: у 3 т. / М. Багдановіч. – 2-е выд. – Мінск: Беларус. навука, 2001. – Т. 1: Вершы, паэмы, пераклады, наследаванні, чарнавыя накіды. – 751 с.
	Российский государственный архив древних актов: путеводитель: в 4 т. / сост.: М.В. Бабич, Ю.М. Эскин. – М.: Археогр. центр, 1997. – Т. 3, ч. 1. – 720 с.
Законы и законодательные материалы	Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.). – Минск: Амалфея, 2005. – 48 с.
	Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г.: офиц. текст. – М.: Юрист, 2005. – 56 с.
	О нормативных правовых актах Республики Беларусь: Закон Респ. Беларусь от 10 янв. 2000 г. № 361-3: с изм. и доп.: текст по состоянию на 1 дек. 2004 г. – Минск: Дикта, 2004. – 59 с.
	Инвестиционный кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 30 мая 2001 г.: одобр. Советом Респ. 8 июня 2001 г.: текст Кодекса по состоянию на 10 февр. 2001 г. – Минск: Амалфея, 2005. – 83 с.
Сборник статей, трудов	Информационное обеспечение науки Беларуси: к 80-летию со дня основания ЦНБ им. Я.Коласа НАН Беларуси: сб. науч. ст. / НАН Беларуси, Центр. науч. б-ка; редкол.: Н.Ю. Березкина (отв. ред.) [и др.]. – Минск, 2004. – 174 с.
	Современные аспекты изучения алкогольной и наркотической зависимости: сб. науч. ст. / НАН Беларуси, Ин-т биохимии; науч. ред. В.В. Лелевич. – Гродно, 2004. – 223 с.
Сборники без общего заглавия	Певзнер, Н. Английское в английском искусстве / Н. Певзнер; пер. О.Р. Демидовой. Идеологические источники радиатора “роллс-ройса” / Э. Панофский; пер. Л.Н. Житковой. – СПб.: Азбука-классика, 2004. – 318 с.
Материалы конференций	Глобализация, новая экономика и окружающая среда: проблемы общества и бизнеса на пути к устойчивому развитию: материалы 7 Междунар. конф. Рос. о-ва экол. экономики, Санкт-Петербург, 23–25 июня 2005 г. / С.-Петерб. гос. ун-т; под ред. И.П. Бойко [и др.]. – СПб., 2005. – 395 с.
	Правовая система Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы развития: материалы V межвуз. конф. студентов, магистрантов и аспирантов, Гродно, 21 апр. 2005 г. / Гродн. гос. ун-т; редкол.: О.Н. Толочко (отв. ред.) [и др.]. – Гродно, 2005. – 239 с.

Инструкция	Инструкция о порядке совершения операций с банковскими пластиковыми карточками: утв. Правлением Нац. банка Респ. Беларусь 30.04.04: текст по состоянию на 1 дек. 2004 г. – Минск: Дикта, 2004. – 23 с.
	Инструкция по исполнительному производству: утв. М-вом юстиции Респ. Беларусь 20.12.04. – Минск: Дикта, 2005. – 94 с.
Учебно-методические материалы	Горбатов, Н.А. Общая теория государства и права в вопросах и ответах: учеб. пособие / Н.А. Горбатов; М-во внутр. дел Респ. Беларусь, Акад. МВД. – Минск, 2005. – 183 с.
	Использование креативных методов в коррекционно-развивающей работе психологов системы образования: учеб.-метод. пособие: в 3 ч. / Акад. последиплом. образования; авт.-сост. Н.А. Сакович. – Минск, 2004. – Ч. 2: Сказкотерапевтические технологии. – 84 с.
	Корнеева, И.Л. Гражданское право: учеб. пособие: в 2 ч. / И.Л. Корнеева. – М.: РИОР, 2004. – Ч. 2. – 182 с.
	Философия и методология науки: учеб.-метод. комплекс для магистратуры / А.И. Зеленков [и др.]; под ред. А.И. Зеленкова. – Минск: Изд-во БГУ, 2004. – 108 с.
Информационные издания	Реклама на рубеже тысячелетий: ретросп. библиогр. указ. (1998–2003) / М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. публич. науч.-техн. б-ка России; сост.: В.В. Климова, О.М. Мещеркина. – М., 2004. – 288 с.
	Щадов, И.М. Технологическо-экономическая оценка экологизации угледобывающего комплекса Восточной Сибири и Забайкалья / И.М. Щадов. – М.: ЦНИЭИуголь, 1992. – 48 с. – (Обзорная информация / Центр. науч.-исслед. ин-т экономики и науч.-техн. информ. угол. пром-сти).
Каталог	Каталог жесткокрылых (Coleoptera, Insecta) Беларуси / О.Р. Александрович [и др.]; Фонд фундам. исслед. Респ. Беларусь. – Минск, 1996. – 103 с.
	Памятные и инвестиционные монеты России из драгоценных металлов, 1921–2003: каталог-справочник / ред.-сост. Л.М. Пряжникова. – М.: ИнтерКрим-пресс, 2004. – 462 с.
Авторское свидетельство	Инерциальный волнограф: а. с. 1696865 СССР, МКИ5 G 01 C 13/00 / Ю.В. Дубинский, Н.Ю. Мордашова, А.В. Ференц; Казан. авиац. ин-т. – № 4497433; заявл. 24.10.88; опубл. 07.12.91 // Открытия. Изобрет. – 1991. – № 45. – С. 28.
Патент	Способ получения сульфокатионита: пат. 6210 Респ. Беларусь, МПК7 C 08 J 5/20, C 08 G 2/30 / Л.М. Ляхнович, С.В. Покровская, И.В. Волкова, С.М. Ткачев; заявитель Полоц. гос. ун-т. – № а 0000011; заявл. 04.01.00; опубл. 30.06.04 // Афіцыйны бюл. / Нац. цэнтр інтэлектуал. уласнасці. – 2004. – № 2. – С. 174.
Стандарт	Безопасность оборудования. Термины и определения: ГОСТ ЕН 1070–2003. – Введ. 01.09.04. – Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. – 21 с.

Нормативно-технические документы	Национальная система подтверждения соответствия Республики Беларусь. Порядок декларирования соответствия продукции. Основные положения = Нацыянальная сістэма пацвярджэння адпаведнасці Рэспублікі Беларусь. Парадак дэкларавання адпаведнасці прадукцыі. Асноўныя палажэнні: ТКП 5.1.03–2004. – Введ. 01.10.04. – Минск: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. – 9 с.
	Государственная система стандартизации Республики Беларусь. Порядок проведения экспертизы стандартов: РД РБ 03180.53–2000. – Введ. 01.09.00. – Минск: Госстандарт: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2000. – 6 с.
Препринт	Губич, Л.В. Подходы к автоматизации проектно-конструкторских работ в швейной промышленности / Л.В. Губич. – Минск, 1994. – 40 с. – (Препринт / Акад. наук Беларуси, Ин-т техн. кибернетики; № 3).
	Прогноз миграции радионуклидов в системе водосбор – речная сеть / В.В. Скурат [и др.]. – Минск, 2004. – 51 с. – (Препринт / НАН Беларуси, Объед. ин-т энергет. и ядер. исслед. – Сосны; ОИЭЯИ–15).
Отчет о НИР	Разработка и внедрение диагностикума аденовирусной инфекции птиц: отчет о НИР (заключ.) / Всесоюз. науч.-исслед. ветеринар. ин-т птицеводства; рук. темы А.Ф. Прохоров. – М., 1989. – 14 с. – № ГР 01870082247.
	Комплексное (хирургическое) лечение послеоперационных и рецидивных вентральных грыж больших и огромных размеров: отчет о НИР / Гродн. гос. мед. ин-т; рук. В.М. Колтонюк. – Гродно, 1994. – 42 с. – № ГР 1993310.
Депонированные научные работы	Влияние деформации и больших световых потоков на люминесценцию монокристаллов сульфида цинка с микропорами / В.Г. Клюев [и др.]; Воронеж. ун-т. – Воронеж, 1993. – 14 с. – Деп. в ВИНТИ 10.06.93, № 1620-В93 // Журн. приклад. спектроскопии. – 1993. – Т. 59, № 3–4. – С. 368.
	Сагдиев, А.М. О тонкой структуре субарктического фронта в центральной части Тихого океана / А.М. Сагдиев; Рос. акад. наук, Ин-т океанологии. – М., 1992. – 17 с. – Деп. в ВИНТИ 08.06.92, № 1860–82 // РЖ: 09. Геофизика. – 1992. – № 11/12. – 11В68ДЕП. – С. 9.
	Широков, А.А. Исследование возможности контроля состава гальванических сред абсорбционно-спектроскопическим методом / А.А. Широков, Г.В. Титова; Рос. акад. наук, Ульян. фил. ин-та радиотехники и электроники. – Ульяновск, 1993. – 12 с. – Деп. в ВИНТИ 09.06.93, № 1561-В93 // Журн. приклад. спектроскопии. – 1993. – № 3–4. – С. 368.

Автореферат диссертации	Иволгина, Н.В. Оценка интеллектуальной собственности: на примере интеллектуальной промышленной собственности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10; 08.00.05 / Н.В. Иволгина; Рос. экон. акад. – М., 2005. – 26 с.
	Шакун, Н.С. Кірыла-Мяфодзіеўская традыцыя на Тураўшчыне: (да праблемы лакальных тыпаў старажытнаславянскай мовы): аўтарэф. дыс. ... канд. філал. навук: 10.02.03 / Н.С. Шакун; Беларус. дзярж. ун-т. – Мінск, 2005. – 16 с.
Диссертация	Анисимов, П.В. Теоретические проблемы правового регулирования защиты прав человека: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.01 / П.В. Анисимов. – Н.Новгород, 2005. – 370 л.
	Лук'янюк, Ю.М. Сучасная беларуская філасофская тэрміналогія: (семантычныя і структурныя аспекты): дыс. ... канд. філал. навук: 10.02.01 / Ю.М. Лук'янюк. – Мінск, 2003. – 129 л.
Архивные материалы	1. Архив Гродненского областного суда за 1992 г. – Дело № 4/8117. 2. Архив суда Центрального района г.Могилева за 2001 г. – Уголовное дело № 2/1577.
	Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). 1. Фонд 277. – Оп. 1. – Д. 1295–1734. Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Могилевской губернии (имеются планы имений) 1884–1918 гг. 2. Фонд 277. – Оп. 1. – Д. 802–1294, 4974–4978, 4980–4990, 4994–5000, 5002–5013, 5015–5016. Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Минской губернии (имеются планы имений) 1884 – 1918 гг. 3. Фонд 277. – Оп. 2, 5, 6, 7, 8.
Электронные ресурсы	Театр [Электронный ресурс]: энциклопедия: по материалам изд-ва “Большая российская энциклопедия”: в 3 т. – Электрон. дан. (486 Мб). – М.: Кордис & Медиа, 2003. – Электрон. опт. диски (CD-ROM): зв., цв. – Т. 1: Балет. – 1 диск; Т. 2: Опера. – 1 диск; Т. 3: Драма. – 1 диск.
	Регистр СНГ – 2005: промышленность, полиграфия, торговля, ремонт, транспорт, строительство, сельское хозяйство [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. и прогр. (14 Мб). – Минск: Комлев И.Н., 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
Ресурсы удаленного доступа	Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2005. – Режим доступа: http://www.pravo.by . – Дата доступа: 25.01.2006.
	Proceeding of mini-symposium on biological nomenclature in the 21 st century [Electronic resource] / Ed. J.L. Reveal. – College Park M.D., 1996. – Mode of access: http://www.inform.ind.edu/PBIO/brum.html . – Date of access: 14.09.2005.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
МОДУЛЬ 0. РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА	5
1. Пояснительная записка	5
2. Цель и задачи изложения и изучения курса	5
3. Содержание курса.....	8
МОДУЛЬ 1. СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	13
Учебный элемент 0. Введение в модуль.....	13
Учебный элемент 1. Основы менеджмента физической культуры и спорта.....	14
1.1. Общие представления об управлении	14
1.2. Система современных управленческих технологий.....	18
1.3. Направления менеджмента и их характеристика.....	20
Учебный элемент 2. Объекты управления в сфере физической культуры и спорта.....	30
2.1. Физкультурно-спортивная организация как объект управления	30
2.2. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления	39
2.3. Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления	44
Учебный элемент 3. Системный анализ процесса управления в спорте	54
3.1. Целеполагание, прогнозирование в планирование в спорте.....	54
3.2. Контроль, анализ и принятие управленческих решений.....	68
Учебный элемент 4. Системный анализ субъектов управления в сфере ФКиС	82
4.1. Тренер как руководитель и его социально-профессиональный статус.....	82
4.2. Социально-психологический феномен руководства	89
Учебный элемент R. Материалы, используемые в процессе обучения	101
Учебный элемент К. Итоговый контроль по модулю	109
Литература.....	114
МОДУЛЬ 2. СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ	116
Учебный элемент 0. Введение в модуль.....	116
Учебный элемент 1. Основы маркетинга физической культуры и спорта.....	117
1.1. Десять шагов в спортивный маркетинг.....	117
1.2. Концепции управления маркетинговой деятельностью.....	121
Учебный элемент 2. Потребители, товары и рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг.....	126
2.1. Потребители физкультурно-спортивных услуг и мотивы их поведения	126

2.2. Физическая культура и спорт как сфера производства товаров и услуг	134
2.3. Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг и его сегментация	146
Учебный элемент 3. Деятельность на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг	154
3.1. Продвижение товара на рынок.....	154
3.2. Конкуренция и особенности конкурентной борьбы.....	160
3.3. Цена и ценообразование	167
3.4. Поддержка проданного товара. Организация сервиса.....	179
3.5. Формирование спроса (ФОС) и стимулирование сбыта (СТИС).....	184
Учебный элемент 4. Маркетинговая информация и управление маркетингом	194
4.1. Маркетинговая информация.....	194
4.2. Управление маркетингом в физкультурно-спортивных организациях	198
Учебный элемент R. Материалы, используемые в процессе обучения	202
Учебный элемент K. Итоговый контроль по модулю	210
Литература.....	214
МОДУЛЬ К. ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ ПО КУРСУ	217
Учебный элемент 1. Модульно-рейтинговая система оценки знаний студентов	217
Учебный элемент 2. Критерии оценки знаний студентов Полоцкого государственного университета по 10-балльной системе оценки знаний	220
Учебный элемент 3. Организация экзамена.....	224
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	225
1. Общие рекомендации.....	225
2. Порядок подготовки курсовой работы.....	225
3. Выбор темы курсовой работы	226
4. Подготовка плана курсовой работы	227
5. Методические рекомендации по содержанию и объему курсовой работы.....	228
6. Методические рекомендации по оформлению курсовой работы.....	230
7. Защита курсовой работы.....	238
ЛИТЕРАТУРА	242
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	243
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	244
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	245

Учебное издание

ЕНШИН Мстислав Михайлович
ДЯТЛОВ Владимир Юрьевич

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Учебно-методический комплекс
для студентов специальности 1-03 02 01 «Физическая культура»

Редактор *Ю. В. Мацук*

Дизайн обложки *В. А. Виноградовой*

Подписано в печать 06.10.08. Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная.
Ризография. Усл. печ. л. 14,62. Уч.-изд. л. 13,19. Тираж 100 экз. Заказ 1619.

Издатель и полиграфическое исполнение –
учреждение образования «Полоцкий государственный университет»

ЛИ № 02330/0133020 от 30.04.04 ЛП № 02330/0133128 от 27.05.04

211440, г. Новополоцк, ул. Блохина, 29