Учреждение образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка»

Факультет физического воспитания

Кафедра теории и методики физической культуры

(рег.№ \_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_)

СОГЛАСОВАНО СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой Декан факультета

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В. Сизова \_\_\_\_\_\_\_М.М. Круталевич

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2014 г. «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**«Спортивный менеджмент и маркетинг»**

для специальности:

1-03 02 01 «Физическая культура»

направления специальности:

1-03 02 01-03 «Физкультурно-оздоровительная и туристско-рекреационная деятельность»

1-03 02 01-07 «Менеджмент спорта и туризма»

Составители:

Г.М.Наливайко, доцент кафедры теории и методики физической культуры учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка», кандидат экономических наук, доцент.

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета БГПУ \_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014 г. протокол № \_\_\_\_

Факультет физического воспитания Ректору БГПУ

кафедра теории и методики Жуку А.И.

физической культуры

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Об утверждении УМК

Прошу утвердить учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг» для специальности 1-03 02 01 «Физическая культура» по направлениям специальности: 1-03 02 01-03 «Физкультурно-оздоровительная и туристско-рекреационная деятельность» и 1-03 02 01-07 «Менеджмент спорта и туризма».

Заведующий кафедрой Н.В. Сизова

**3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

**3.1. ЗАЧЕТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ**

по дисциплине

**«СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ»**

для студентов

**4 курса (**VIII **семестр) дневной формы обучения**

1. Понятия управленческой деятельности.
2. Направления менеджмента.
3. Характеристика направлений менеджмента.
4. Система современных управленческих технологий.
5. Система менеджмента качества – инструмент современной физкультурно-спортивной организации.
6. Физкультурно-спортивная организация как объект управления.
7. Внутренняя среда физкультурно-спортивной организации.
8. Физкультурно-спортивная деятельность как объект управления.
9. Физкультурно-спортивные мероприятия как объект управления.
10. Целеполагание в управлении физкультурно-спортивной организацией.
11. Прогнозирование в управлении физкультурно-спортивной организацией.
12. Планирование в управлении физкультурно-спортивной организацией.
13. Контроль как функция менеджмента в физкультурно-спортивной организации.
14. Процесс принятия управленческих решений в физкультурно-спортивной организации.
15. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
16. Коммуникационный процесс в физкультурно-спортивной организации.
17. Тренер как руководитель, его лидирующие особенности.
18. Роли руководителя по Мицбергу.
19. Классификация основ власти.
20. Характеристика стилей руководства.
21. Классификация феномена лидерства.
22. Десять шагов в спортивный маркетинг.
23. Концепции управления маркетинговой деятельностью.
24. Потребители физкультурно-спортивной услуги, структура их ожиданий.
25. Генеральная и выборочная совокупности маркетингового исследования.
26. Методы сбора маркетинговой информации.
27. Факторы, влияющие на поведение потенциальных покупателей услуги.
28. Мотивация занятий физкультурой и спортом
29. Физическая культура и спорт как сфера производства продукции.
30. Общая характеристика физкультурно-спортивных товаров.
31. Общая характеристика физкультурно-спортивных услуг.
32. Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг, его функции.
33. Понятие массового, дифференцированного и целевого маркетинга.
34. Сегментация потребительских рынков.
35. Продвижение продукции на рынке ФСТиУ.
36. Конкуренция и особенности конкурентной борьбы.
37. Цена и ценообразование на рынке физкультурно-спортивных услуг.
38. Поддержка проданной продукции посредством организации сервиса.
39. Формирование спроса на физкультурно-спортивные услуги (ФОС)
40. Стимулирование сбыта физкультурно-спортивных услуг (СТИС)
41. Маркетинговая информация на рынке физкультурно-спортивных услуг.
42. Управление маркетингом в физкультурно-спортивной организации.

**Рекомендуемая литература**

1. Балашов, А.П. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.П. Балашов – М.: Вузовский учебник, 2009. – 288 с.
2. Демченко, Е.В. Маркетинг услуг: учеб. пособие / Е.В. Демченко. – Минск: БГЭУ, 2002.-161 с.
3. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг. – 2005г.
4. Жолдак В.И., Квортальков В.А. Менеджмент спорта и туризма. – 2001г.
5. Жолдак, В.И. Основы менеджмента в спорте и туризме. – 2003г.
6. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. ВООК. – 8-е изд., стереотипное. – Москва: Новое знание, 2005.-336 с.
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник для вуза / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2007. – 297 с.
8. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студ. Высш. пед. учеб. заведений / М.И.Золотов, В.В. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «Академия», 2001.-432с.
9. Мескон, М.Х. и др. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 2002.-704 с.
10. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 4-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
11. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие / И.И. Переверзин. ВООК. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Физкультура и спорт, 2006.-464с.
12. Петрович, М.В. Управление организацией: учеб. пособие / М.В. Петрович. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 331 с.
13. Серегина, Т.К. Реклама в бизнесе: учеб. пособие / Т.К. Серегина, Л.М. Титкова / под общ. ред. Л.П. Дашкова. – М.: Маркетинг, 2007. – 359 с.
14. Степанова, О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2003.-256 с.

**3.2 КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ – ТЕСТ**

**по разделу «Спортивный менеджмент»**

**1. Укажите, какое определение соответствует понятиям:**

**1.1. “Менеджмент” - \_\_\_\_\_\_ 1.2. “Практический менеджмент”- \_\_\_\_\_\_**

а) деятельность, направленная на достижение определенного результата

б) философия управления, склад и направленность делового мышления

в) синтез науки, опыта и искусства

г) деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации

определенной продукции или услуг

д) умение управлять трудовым коллективом, принимать правильные управленческие

решения на основе творческого мышления, системного подхода к вопросам организации

управления

е) вид деятельности, ориентированный на нововведения на базе собственных средств и

личного риска.

1. **Выберите правильный вариант: Менеджер управляет - \_\_\_\_\_\_\_\_\_**

а) производством б) трудовым коллективом

**3. Продолжите ниже приведенных понятий:**

**3.1**. Предметом управления является - ...

1. Продуктом управления является - ...

**4. Дайте главную характеристику, которой должен соответствовать менеджер:**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**5. Определите, какие проблемы рассматривались представителями ниже**

**перечисленных школ**

**5.1. Школы научного управления - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**5.2. Классической школы - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**5.3. Бихевиористического направления - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1. **Школы науки управления - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

а) Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач

б) Развитие принципов управления

в) Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения

степени удовлетворенности и производительности

г) Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их

обучения

д) Отделение планирования и обдумывания от самой работы

е) Описание функций управления

ж) Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и

применению моделей.

з) Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач

и) Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию

организации так, чтобы каждый работник полностью использовался в соответствии с

его потенциалом.

к) Систематизированный подход к управлению всей организации

л) Систематическое и правильное использование материального стимулирования для

повышения производительности

м) Развитие количественных методов в помощь руководителям , принимающим решения в

сложных ситуациях.

**6. Выберите правильный вариант:**

**Основными функциями менеджмента являются - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

а) ведение финансов и учета, кадровая, материально-техническое обеспечение,

производственная, маркетинг

б) планирование, организация, мотивация, контроль

в) воздействие на работников предприятия для достижения целей

г) действия по принятию решений

**7. Дайте классификацию ценностных ориентаций, лежащих в основе определения целей.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **Если предприятие иногда в прошлом достигало успеха, но в будущем для него ожидается усиление конкуренции, тогда можно говорить о наличии - \_\_\_\_\_\_\_\_**

**8.1**. определенной стратегии и эффективных действий

**8.2**. неопределенной стратегии и эффективных действий

**8.3.** определенной стратегии и неэффективных действий

**8.4.** неопределенной стратегии и неэффективных действий

**9.Установление стандартов, измерение достигнутого и его сравнение с ожидаемыми**

**результатами, корректирующие действия относятся к функции планирования ?**

**9.1. “ДА” 9.2. “НЕТ”**

**10.** Продолжите определение: **“Правило - это**

а) процедура по конкретному ограниченному вопросу”

б) ограничение действий сотрудников для гарантированного выполнения

конкретных действий конкретными способами”

в) последовательность связанных между собой действий”

**11. Выберите правильный вариант:**

**Мотивация, как внутреннее побуждение к действиям, изучена представителями - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**11.1.** Школы науки управления **11.3.** Бихевиористического направления

**11.2.** Классической школы **11.4.** Школы научного управления

**12.** Определите правильный вариант:

**Мотивационное вознаграждение зависит от контроля - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**12.1**. текущего **12.2.** предварительного **12.3.** заключительного

**13. Какое свойство эффективного контроля имеет место, если организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели ? - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

а) стратегическая направленность в) своевременность контроля

б) ориентация на результаты г) гибкость

**14. Методы управления, направленные на постоянное улучшение управляемой и**

**управляющей подсистем, их структур и порядка их деятельности относятся к**

**методам - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

а) распорядительного воздействия в) социально-психологического воздействия

б) организационного воздействия г) экономическим

**15.Перечислите методы управления, которые относятся к методам** **распорядительного воздействия** - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

а) регламентирование д) указания

б) нормирование е) определение ответственных

в) постановления ж) распоряжения

г) методическое инструктирование з) постановка задач

**16. Назовите методы социального воздействия ?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**17. Подберите правильное определение:**

**Проблемная ситуация имеет место, если обнаружено - \_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**а)** недопустимое отклонение фактических величин показателей хозяйственной

деятельности от плановых, нормативных

**б)** несоответствие между полученными и запланированными результатами

**18. Какое соблюдается требование, предъявляемое к управленческим решениям, если:**

**18.1.** реализация управленческого решения **предотвратила**  - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

возникновение проблемы

**18.2.** результаты реализации управленческого решения - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**оправдывают** связанные с ним затраты

а) оптимальности г) непротиворечивости

б) своевременности д) законности

в) эффективности е) контролируемости

**19.Определите правильную последовательность действий в организации выполнения управленческого решения**

1) регулирование процесса реализации решения

2) разработка мероприятий по выполнению решения, подбор исполнителей

3) расстановка людей, техники, согласование их действий

4) отдача распоряжений о выполнении решения

5) производственный инструктаж исполнителей

6) материально-техническое обеспечение выполнения решения

7) окончательный контроль, учет, подведение итогов

8) промежуточный контроль за ходом выполнения решения

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**20. Дайте правильное определение: Темпераментом называют - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**а)** индивидуальные психологические особенности человека, определяющие

динамику протекания его психических процессов и поведения

**б)** синтез жизненной направленности и образа поведения человека, его

деятельности и общения

**21. Выберите правильный вариант:**

**21.1.** нецелесообразно поручать работы, связанные с оперативностью и новым общением с людьми - \_\_\_\_\_\_\_

**21.2.** нецелесообразно поручать работы, требующие особой выдержки, такта и терпения - \_\_\_\_\_\_\_

**а) холерику б) флегматику в) сангвинику г) меланхолику**

**22. Дайте соответствующий вариант:**

**22.1.** Руководитель, как можно больше централизующий полномочия, плотно

руководящий работой, регламентирующий поведение персонала,

относится к стилю - \_\_\_\_\_\_\_

**22.2.**Если организация характеризуется высокой степенью децентрализации

полномочий, подчиненные пользуются широкой свободой в выполнении

заданий, руководитель создает атмосферу открытости и доверия и играет

направляющую роль, тогда руководитель этой организации

относится к стилю - \_\_\_\_\_\_\_\_

а) либеральному б) демократическому в) автократическому

**23.Что является основой определения стиля руководства по модели “GRID” менеджмента ?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**24. Выберите соответствующие варианты**

**Для поведения руководителя в стиле управления 1.9. характерно - \_\_\_\_\_\_\_\_**

а) упрям и любит роль надсмотрщика г) чувствителен, уязвим, мягкосердечен

б) не может отказать просьбе д) идет на компромиссы

в) апатичен, сторонний наблюдатель е) стремится к нововведениям

**25. Руководитель в стиле управления 5.5. принимает решение в варианте - \_\_\_\_\_**

а) решения не пересматриваются

б) сознательный уход от ответственности

в) стремится, чтобы решение было приемлемо для большинства подчиненных

**26.Определите соответствующий вариант стиля управления (1.1. 1.9. 9.1. 5.5. 9.9.)**

**для каждой конкретной ситуации:**

**26.1.** Руководитель своего мнения не имеет, придерживается принципа “А я не имею возражений”. Такая защита своего мнения характерна для руководителя стиля - \_\_\_\_\_\_\_\_\_

**26.2.** Руководитель занят поиском и проверкой информации, приглашает людей

высказывать мнения, убеждения и идеи отличные от собственных, подвергает оценке степень достоверности других мнений и позиций. Такой подход к информированности характерен для типа управленческого поведения - \_\_\_\_\_\_\_

**26.3.** В конфликтных ситуациях руководитель сообщает что делать и как делать - \_\_\_\_\_\_\_\_\_

**26.4.**Если при разрешении конфликтных ситуаций руководитель открыто обсуждает расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует, тогда он относится к - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

РАЗДЕЛ I. **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

**Тема 1.2** (часа)

**«НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА»**

***Семинарское занятие*** *(2 часа).*

**Вопросы:**

1.Направления менеджмента

1.Направления менеджмента:

* рационалистическое направление в менеджменте

- школа научного управления,

- школа административного управления,

- количественный подход к управлению;

* поведенческое направление в менеджменте

- школа человеческих отношений,

- школа поведенческих наук;

* системное направление в менеджменте

- системный подход,

- процессный подход,

- ситуационный подход.

2.Система менеджмента качества (СМК) как основа конкурентоспособного производства товаров и услуг, отвечающая требованиям международных стандартов ISO серии 9000.

- Элементы СМК.

- Принципы СМК.

- Стандарты интегрированного менеджмента.

***Литература:***

РАЗДЕЛ II. **ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

(6 часов аудиторных занятий)

**Тема 2.1** (2 часа)

**«ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ»**

***Управляемая самостоятельная работа*** *(2 часа).*

**Вопросы:**

Системный анализ физической культуры и спорта как объекта управления. Вопросы качества в области физической культуры и спорта.

Общая характеристика физкультурно-спортивной организации. Виды организаций и их компоненты.

Внутренняя среда спортивной организации:

- цели,

- структура,

- задачи,

- технологии,

- люди.

Внешняя среда организации и её характеристики:

- социально-экономические условия,

- законодательство,

- потребители,

- конкуренты и т.д.

***Литература:***

**Тема 2.2** (2 часа)

**«КОММУНИКАЦИИ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

***Управляемая самостоятельная работа***(2 часа)

**Вопросы:**

1. Преграды в организационных коммуникациях
2. Совершенствование коммуникаций в спортивных организациях
3. Преграды на пути межличностных коммуникаций:

* преграды, обусловленные восприятием,
* семантические барьеры, семантика,
* невербальные преграды,
* плохая обратная связь.

. Преграды в организационных коммуникациях:

* искажение сообщений,
* информационные перегрузки,
* неудовлетворительная структура организации.

1. Совершенствование коммуникаций в спортивных организациях:

* регулирование информационных потоков,
* управленческие действия,
* система обратной связи,
* система сбора предложений,
* современные информационная технология.

***Литература:***

РАЗДЕЛ III. **СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В СПОРТЕ**  (4 часа)

**Тема 3.1** (4 часа)

**«ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СПОРТЕ»**

***Практическое занятие*** *(2 часа).*

**Вопросы:**

1. Специфические особенности и виды планирования в деятельности физкультурно-спортивных организаций

- план работы организации

- план физкультурно-спортивных мероприятий и т.д.

1. Инструментарий прогнозирования и способ разработки прогнозов в спорте.

- Прогнозирование – элемент бизнес-планирования

- Бизнес-планирование как инструмент эффективного менеджмента.

- Государственная политика в области бизнес-планирования.

- Типы и назначение бизнес-планов.

- Структура Бизнес-плана.

***Литература:***

**Тема 3.2** (4 часа)

**«КОНТРОЛЬ, ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

***Семинарское занятие*** *(2 часа).*

**Вопросы:**

1.Рациональное решение проблем.

2.Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

3.Критерии принятия решений, оценка возможных альтернатив и последствий

1. Рациональное решение проблем.
2. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

* Роль персонала в принятии управленческих решений.

1. Критерии принятия решений, оценка возможных альтернатив и последствий.

***Литература:***

РАЗДЕЛ IV. **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН РУКОВОДСТВА**

(6 часов аудиторных занятий)

**Тема 4.1** (2 часа)

**«МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

***Практическое занятие*** *(2 часа).*

**Вопросы:**

1.Применимость различных моделей мотивации на практике в сфере ФКиС

2. Методы управления, направленный на повышение мотивации и стимулирующие труд.

- экономические методы управления

- административные методы управления

- организационного воздействия

- распорядительного воздействия

- социально-психологические методы

- социального воздействия

- психологического воздействия

***Литература:***

РАЗДЕЛ V. **ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

(8 часов)

**Тема 5.1** (4 часа)

**«КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА И ИХ ОСОБЕННОСТИ. ДЕСЯТЬ ШАГОВ В СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ»**

***Семинарское занятие*** *(2 часа).*

**Вопросы:**

1. Основные виды маркетинга.

- Маркетинг, ориентированный на спортивный продукт (товар, услугу).

- Маркетинг, ориентированный на потребителя физкультурно-спортивных услуг.

- Интегрированный маркетинг.

- Маркетинг открытых систем.

1. Принципы и методы маркетинга.

- Требования, предъявляемые маркетингом.

1. Десять шагов в маркетинг,

- маркетинг как система.

- Компоненты маркетинга:

* потребители,
* товар (услуга),
* рынок,
* продвижение товара,
* конкуренты,
* цена и ценообразование,
* сервис,
* формирование спроса и стимулирование сбыта,
* маркетинговая информация,
* управление маркетингом.

***Литература:***

**Тема 5.2** (4 часа)

**«МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА»**

***Управляемая самостоятельная работа*** *(2 часа).*

**Вопросы:**

1. Факторы внешней среды

* Демографическая среда как существенный фактор макросреды,
* . Экономическая среда,
* . Научно-техническая среда, её значение в деятельности организаций ФКиС.
* Политическая среда, её влияние на деятельность организаций ФКиС.
* . Культурная среда, её влияние на деятельность организаций ФКиС.

***Литература:***

РАЗДЕЛ VI. **ПОТРЕБИТЕЛИ, ТОВАРЫ И РЫНОК ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

(10 часов)

**Тема 6.1** (4 часа)

**«МОТИВАЦИЯ ЗАНЯТИЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ»**

***Управляемая самостоятельная работа*** *(2 часа).*

**Вопросы:**

1. Потребители физкультурно-спортивных товаров и услуг и их характеристика.
2. Спортивные организации как потребители товаров и услуг, производимых в сфере спорта.
3. Факторы, влияющие на поведение людей как потребителей физкультурно-спортивных товаров и услуг.

* Факторы культурного порядка.
* Социальные факторы и их особенности.
* Личностные факторы и их влияние на активность в физкультурно-спортивной деятельности.
* Психологические факторы и их характеристика.

***Литература:***

***Семинарское занятие*** *(2 часа).*

**Вопросы:**

1. Современные теории мотивации
2. Их применение при производстве физкультурно-спортивных услуг.

***Литература:***

**Тема 6.3** (4 часа)

**«РЫНОК ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ И ЕГО СЕГМЕНТАЦИЯ»**

***Практическое занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1. Расчет ёмкости рынка.
2. Оценка привлекательности рынка.

- Алгоритм выбора рынка.

1. Особенности анализа рынка физкультурно-спортивных и туристских товаров и услуг.

***Литература:***

РАЗДЕЛ VII. **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА РЫНКЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

(6 аудиторных часов)

**Тема 7.1** (4 часа)

**«РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРА НА РЫНОК И ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ»**

***Практическое занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Виды и методы конкуренции.

2.Ключевые факторы успеха и их выявление,

* конкурентно-благоприятные факторы.

***Литература:***

**Вопросы для практических и семинарских занятий**

1. Значение наследия школ управления для современников в сфере управления:

* научная организация труда – наследие тейлоризма,
* классические и современные принципы управления,
* основы человеческих отношений и современные требования к управлению человеческими ресурсами,
* особенности поведенческих наук и роль современной личности для эффективного менеджмента,
* школа науки управления – практика системного, процессного, ситуационного подходов.

1. Планирование посредством целеполагания и построения «дерева целей» с учетом специфики деятельности физкультурно-спортивных организаций с оформлением плана мероприятий.
2. Решение ситуаций путем принятия решений на основе причинно-следственного анализа:
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации и их применение в решении ситуаций.
4. Принципы маркетинга и их реализация на конкретном рынке физкультурно-спортивных товаров услуг.
5. Методы маркетинга и их применение на рынке физкультурно-спортивных товаров услуг.
6. Мотивация занятий физической культурой и спортом с учетом особенностей сегмента.
7. Охарактеризовать сегмент рынка физкультурно-спортивных товаров и услуг по конкретным признакам.

(Для сегментирования рынка потребительских товаров основными признаками являются:

* географические,
* демографические,
* социально-экономические,
* психографические,
* поведенческие.)

Анализ привлекательности рынка физкультурно-спортивных товаров и услуг.

1. Анализ конкуренто-благоприятных факторов на рынке физкультурно-спортивных товаров и услуг.
2. Провести подготовительную работу для проведения опроса на конкретном рынке.

*(Формы опроса*

Выбор формы опроса при проведении конкретной потребительской экспертизы определяется ме­стом и обстоятельствами ее проведения, а также поставленными целями. Выделяют следующие формы опроса:

* письменный,
* устный,
* групповая беседа,
* опрос техническими средствами.)

1. Определить позицию маркетингового проекта по трем элементам.

(Позиция включает три элемента:

1. Польза клиента (та эмоциональная причина, которая побуждает купить данный товар именно в вашей фирме);
2. Целевой рынок (ваши наиболее выгодные потенциальные покупатели);
3. Конкуренты (все, кто хочет "перехватить" ваш целевой рынок).)
4. Обсудить различные маркетинговые ситуации с точки зрения этики в рекламной практике.
5. Составить объявление на 15 слов для радиорекламы предлагаемой услуги.
6. Провести причинно-следственный анализ в случае неудовлетворенности потребителя физкультурно-спортивной услуги.

**СИТУАЦИИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ**

**Ситуация 1.**

**Предприятие в прошлом иногда достигало успеха, но в будущем для него ожидается усиление конкуренции.**

1. Каков характер стратегии на предприятии ?

2. Каков характер действий ?

3. Какому стилю руководителя характерна эта ситуация ?

4. Каковы будут действия руководителя ?

**Ситуация 2.**

**Предприятие на протяжении 3 лет добивалось успеха и в ближайшее время успех также обеспечен.**

1. Каков характер стратегии на предприятии ?

2. Каков характер действий ?

3. Какому стилю руководителя характерна эта ситуация ?

4. Каковы будут действия руководителя ?

**Ситуация 3.**

**Предприятие в прошлом добилось определенного успеха, но успех в будущем вызывает сомнения**

1. Каков характер стратегии на предприятии ?

2. Каков характер действий ?

3. Какому стилю руководителя характерна эта ситуация ?

4. Каковы будут действия руководителя ?

**Ситуация 4.**

**За последние два года предприятие постигли неудачи и такой же результат ожидается в ближайшем будущем.**

1. Каков характер стратегии на предприятии ?

2. Каков характер действий ?

3. Какому стилю руководителя характерна эта ситуация ?

4. Каковы будут действия руководителя ?

**Ситуация 5.**

**На протяжении трех лет предприятие работает стабильно, реализация управленческих решений предотвращает проблемы.**

1. Какое требование соблюдается принимаемым управленческим решением?

1. Какая управленческая функция получает приоритет в данной ситуации и почему ?

3. Какими методами будет действовать руководитель стиля 9.1. и 9.5. и 9.9. для предотвращения проблемы ?

**Ситуация 6.**

**На протяжении трех лет предприятие работает стабильно, результаты реализации управленческих решений оправдывают связанные с ними затраты.**

1. Какое требование соблюдается принимаемым управленческим решением ?

1. Какая управленческая функция получает приоритет в данной ситуации и почему ?

3. Какими методами действует руководитель стиля 9.1. и 9.5. и 9.9. для достижения таких результатов ?

**Ситуация 7.**

**Предприятие проработало два года с удовлетворительными результатами. На протяжении следующего года на предприятии организовались кружки качества, начали функционировать неформальные группы по интересам, управленческие решения стали приниматься только при участии лидера.**

1. Какова стратегия на предприятии и действия в коллективе по из результативности ?

2. Каков стиль руководителя предприятия ?

3. Какая может быть ситуация на предприятии после трех-четырех лет работы ?

**Ситуация 8.**

**На предприятии появилась необходимость открыть отдел маркетинга и отдел правового обеспечения бизнеса. Для замещения вакантных должностей предприятием проведен *только* внутрипроизводственный конкурс.**

1. Какой подход использует руководитель при управлении кадрами ?

2. Назовите сильные и слабые стороны таково управленческого решения.

3. Каким требованиям должны соответствовать сотрудники отдела правового обеспечения бизнеса ?

**Ситуация 9.**

**На предприятии появилась необходимость открыть отдел маркетинга и отдел правового обеспечения бизнеса. Для замещения вакантных должностей были даны *только* объявления в три газеты.**

1. Какой подход использует руководитель при управлении кадрами ?

2. Назовите сильные и слабые стороны таково управленческого решения.

3. Каким требованиям должны соответствовать сотрудники отдела маркетинга ?

**Ситуация 10.**

**Организация характеризуется высокой степенью *децентрализации полномочий*, подчиненные пользуются широкой *свободой* в выполнении заданий, руководитель создает *атмосферу* открытости и доверия и играет *направляющую* роль.**

1. Назовите стиль руководителя такой организации.

2. Какие методы использует руководитель на таком предприятии ?

**Ситуация 11.**

**Предприятие работает более 20 лет. Среди сотрудников значительная часть пенсионеров и молодые специалисты. Руководитель решает задачи развития коллектива *в условиях экономии средств* на основе присущей ему социальной ценностной ориентации.**

1. Какими методами управления будет пользоваться этот руководитель?

2. Какой теорией мотивации пользуется руководитель ?

**Ситуация 12.**

**В организацию пришел молодой специалист, который возглавил одно из подразделений. Свое мнение он защищал по принципу “Я не имею возражений”. Через определенное время в конфликтных ситуациях этот руководитель стал сообщать что делать и как делать.**

1. Назовите стиль молодого руководителя на первом этапе работы и по истечении времени, его перспективы.

2. Какой функции менеджмента отдается предпочтение этим руководителем и какие методы он использует ?

**Ситуация 13.**

**Предприятие проработало два года. Анализируя состояние дел**

**руководитель обнаружил увеличенный *показатель текучести кадров.***

1. Охарактеризуйте этот показатель с точки зрения оценки стратегии.

2. Каковы могут быть действия руководителя в данной ситуации, если два года назад ему был присущ стиль управления 1.1. ?

3. Будут ли различия в действиях по управлению коллективом у руководителей молодого и пенсионного возраста ?

**Ситуация 14.**

**Приведите примеры *функционального* конфликта в коллективе.**

1. Каковы будут действия руководителей с различными стилями управления в этой ситуации по решению этого конфликта

**Ситуация 15.**

**Предприятие проработало три года. Анализируя состояние дел**

**руководитель обнаружил *уменьшение доли рынка*, на котором представляется продукция предприятия ?**

1. Охарактеризуйте внутренние факторы, которые могли привести к этой ситуации на рынке.

2. Охарактеризуйте внешние факторы, которые могли привести к этой ситуации на рынке.

3. Какие методы управления будет использовать руководитель в данной ситуации, если ему присущ стиль управления 9.1. или 9.9.

**Ситуация 16.**

**Приведите примеры *дисфункционального* конфликта в коллективе.**

1. Каковы будут действия руководителей с различными стилями управления в этой ситуации по решению этого конфликта

**Ситуация 17.**

**В *поведении* руководителя наблюдаются следующие моменты - приспосабливается, избегает открытых столкновений, сочетает критику с комплиментами, выжидает реакции других, *при принятии решения* не испытывает трудностей, при *конфликтной* ситуации ищет выход, который бы удовлетворил всех.**

1. Охарактеризуйте стиль управления руководителя, которому характерно такое поведение.

2. Каковы сильные и слабые стороны такого руководства ?

3. Каким руководителем он может быть в последующем ?

**Ситуация 18.**

**В *поведении* руководителя наблюдаются следующие моменты - избегает отрицательных моментов, испытывает по каждому поводу угрызение совести, избегает спорных суждений, *при принятии решения* испытывает трудности, при *конфликтной* ситуации смягчает остроту проблемы путем пожелания, может отказаться от имеющейся точки зрения.**

1. Охарактеризуйте стиль управления руководителя, которому характерно такое поведение.

2. Каковы сильные и слабые стороны такого руководства ?

3. Каким руководителем он может быть в последующем ?

**Ситуация 19.**

**В *поведении* руководителя наблюдаются следующие моменты - выискивает недостатки, держит подчиненных на расстоянии, упрям, *принимает решения* в одиночку, в *конфликтной* ситуации использует преимущество своего положения, сообщает что и как делать.**

1. Охарактеризуйте стиль управления руководителя, которому характерно такое поведение.

2. Каковы сильные и слабые стороны такого руководства ?

3. Каким руководителем он может быть в последующем ?

**Ситуация 20.**

**В *поведении* руководителя наблюдаются следующие моменты - не придает значения обратной связи с подчиненными, редко говорит по своей инициативе, *при принятии решения* сознательно уходит от ответственности, выжидает, пока обстоятельства не подскажут, что необходимо предпринять, при *конфликтной* ситуации может уйти в отпуск, может творчески подходить к сохранению нейтралитета, занимает тактику двойственной позиции.**

1. Охарактеризуйте стиль управления руководителя, которому характерно такое поведение.

2. Каковы сильные и слабые стороны такого руководства ?

3. Каким руководителем он может быть в последующем ?

**Ситуация 21.**

***Поведение* руководителя - искренний и прямой, уверен в своих силах, работоспособен, предпринимает энергичные усилия, направленные на эффективное выполнение своих обязанностей, способен *принимать решения* самостоятельно, в *конфликтной* ситуации занимает гибкую позицию, поэтому чувство враждебности не возникает, открыто обсуждает расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий.**

1. Охарактеризуйте стиль управления руководителя, которому характерно такое поведение.

2. Какие моменты не будут характерны для руководителя стиля 9.1. ?

**Ситуация 22.**

**Социальная психология предлагает следующие пути разрешения конфликтов - *подавление, отсрочка, превращение конфликта в деловой разговор.* Руководители используют методы решения конфликтов согласно своему стилю управления коллективом.**

1. Охарактеризуйте стиль управления руководителей, если они отдают предпочтение одному из названных методов решения конфликта.

**Ситуация 23.**

**Руководитель задает Вам следующие вопросы:**

* **Вам нравится Ваша работа ?**
* **Нравятся ли Вам сложившиеся здесь отношения ?**
* **Нравится ли Вам Ваше теперешнее состояние ?**

1. Охарактеризуйте стиль руководителя, который задает вопросы в такой редакции.

2. Приведите лучшие варианты вопросов, которые позволят поднять

коммуникативный процесс на высокий уровень общения.

**Ситуация 24.**

**В мире бизнеса распространена концепция под названием “Система деловых связей”.**

1. Как Вы понимаете эту концепцию ?

1. Установление контактов - это необходимые условия или естественный

процесс ?

3. Как Вы понимаете выражение “Каждый человек - это шанс” ?

**Ситуация 25.**

**Вы пришли на деловую встречу. С помощью правил невербалики попытайтесь:**

1. Определить образовательный уровень и степень профессионализма по количеству использования жестов

2. Соблюдение золотого правила “Держи дистанцию”

3. Определить, кто проявляет по отношению к Вам либо превосходство, либо покорность и уступчивость, либо равенство.

4. Как погасить доминантное рукопожатие ?

**Ситуация 26.**

**Вы пришли на деловую встречу. С помощью правил невербалики попытайтесь определить:**

1. Собеседника, который разочарован или скрывает свое отрицательное отношение.

2. Человека, показывающего силу характера, превосходство.

3. Собеседника, у которого есть сомнение, который занял оценочную позу или который критически относится к говорящему.

**Ситуация 27.**

**Вы пришли на деловую встречу. С помощью правил невербалики попытайтесь определить:**

1. Оборонное или негативное состояние человека

2. Стадию расслабления напряженной позы

3. Собеседника с ярко выраженным недоверием

4. Человека, который обдумывает свое решение

**Ситуация 28.**

**Вы пришли на деловую встречу. С помощью правил невербалики попытайтесь определить:**

1. Собеседников одинакового социального уровня, близких друзей

2. Человека, которого приняли в круг или его игнорируют в общении

3. Позицию делового взаимодействия

4. Независимую позицию, сидя за столом

**Ситуация 29.**

**Часто после рабочего дня менеджер констатирует: "Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным !".**

1. Какие причины, по вашему мнению, мешают менеджеру выполнять все намеченное ?

2. Что необходимо сделать, чтобы менеджер ежедневно мог реализовывать свои планы без перенапряжения ?

# ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

# *по дисциплине* «СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ»

## Ф.и.о. студента \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

## Группа - \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Построить дерево целей (по объекту в спортивной деятельности)
2. Проанализировать проблемную ситуацию относительно несоответствия по методу Ишикавы. Привести пример использования метода Парето в спортивной деятельности.
3. Охарактеризовать различные стили тренера как руководителя.
4. Раскрыть политику качества в проекте
5. Формирование спроса на физкультурно-спортивные товары и услуги (сегмент рынка)
6. Требования, предъявляемые потребителями ФСТиУ
7. Стимулирование сбыта физкультурно-спортивных товаров и услуг.

Индивидуальное задание выполняется в виде реферата по конкретному проект-объекту.

Студент принял задание \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

**Дата «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_года**

Учреждение образования

«Белорусский государственный педагогический университет имени максима танка»

|  |  |
| --- | --- |
|  | **УТВЕРЖДАЮ** |
|  | Проректор по учебной работе  БГПУ  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.А.Быкадоров |
|  | 27 июня 2011 г. |
|  |  |
|  | Регистрационный № УД-35-02/96\уч. |

# СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

# Учебная программа для специальности

1-03 02 01 «Физическая культура»

1-03 02 01-03 «Физкультурно-оздоровительная и туристско-рекреационная деятельность»

1-03 02 01-07«Менеджмент спорта и туризма»

**Факультет** физического воспитания

**Кафедра** теории и методики физической культуры

**Курс** – 4

**Семестр** (семестры) – 8

**Лекции** – 30 часов

**Практические и семинарские** занятия – 20 часов

**Всего** по дисциплине **аудиторных** – 50 часов

**Всего по дисциплине** – 80 часов

**Экзамен** - семестр

**Зачет** – 8 семестр

**Форма** получения высшего образования – **очная** **(дневная)**

**Составил** (а) И.С.Аринович

2011 год

Учебная программа составлена на основе учебной программы по дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг», регистрационный № УД-329/баз.

Рассмотрена и рекомендована к утверждению в качестве рабочего варианта на заседании кафедры теории и методики физической культуры « 19 » мая 2011 г. протокол № 13.

Заведующий кафедрой Н.В.Сизова

Одобрена и рекомендована к утверждению Советом факультета физического воспитания учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка» « 23 » июня 2011 г. протокол № 10 .

Председатель М.М.Круталевич

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг» предназначена для студентов, обучающихся по специальности 1-03 02 01 «Физическая культура».

В программе подробно рассматривается специфика объекта, процесса и субъекта управления в спорте с точки зрения системного подхода с использованием современных инновационных технологий в управлении и преподавании

Программный материал дисциплины способствует подготовке специалистов в области спорта и массовой физической культуры для выполнения профессиональных функций руководителей различного уровня в физкультурно-спортивных организациях различных форм собственности.

*Целью изучения* дисциплины является рассмотрение специфики и особенностей управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта на базе теоретических основ менеджмента и маркетинга.

Выпускник данной специальности должен обладать следующими академическими компетенциями:

* владеть базовыми научно-теоретическими знаниями и применять их для решения теоретических и практических задач;
* владеть системным и сравнительным анализом;
* владеть исследовательскими навыками;
* уметь работать самостоятельно;
* быть способным выдвигать новые идеи;
* владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
* иметь навыки, связанные с использованием технических средств, управлением информацией и работой с компьютером;
* уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

Выпускники вуза всех направлений специальности должны

***знать*:**

– теоретические основы современных управленческих технологий;

**–** структуру, принципы построения и деятельности различных спортивных организаций;

– особенности и направленность работы с персоналом;

– правовые основы деятельности физкультурно-спортивных организаций;

***уметь:***

**–** применять управленческие технологии в практической деятельности;

– использовать методы планирования, контроля и анализа в управлении спортивными организациями

– применять методы мотивации персонала спортивных организаций.

***Методы обучения:***

Основными методами обучения, в соответствии с задачами являются:

- методы организации учебно-познавательной деятельности;

- методы стимулирования и активизации мотивации учебно-познавательной деятельности;

- элементы проблемного обучения, связанные с вариативным изложением и предлагаемыми вопросами на лекциях и семинарских занятиях.

***Управляемая самостоятельная работа***студентов ориентирована на различные типы деятельности:

- репродуктивный;

- продуктивный;

- творческий.

Она предусматривает:

– изучение учебных пособий;

– просмотр видеоматериалов;

- конспектирование учебной литературы;

- повторение учебного материала;

- составление библиографии по заданной теме;

- подготовка сообщений, докладов и выступлений;

- написание рефератов по заданной теме;

- изучение тем и проблем, не изучавшихся на лекциях и семинарских занятиях;

- участие в студенческих конференциях, конкурсах;

- участие в научно-исследовательской работе;

- публикация тезисов статей.

Программа рассчитана на объем 80 часов, из них 50 аудиторных. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекций – 30 часов, практических занятий – 10 часов, семинаров – 10 часов. Форма контроля знаний – зачет. На управляемую самостоятельную работу студентов предусмотрено 8 часов. Форма контроля управляемой самостоятельной работы студентов – устный опрос, письменная работа и реферирование.

**CОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

**Раздел 1 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

**Тема 1.1 ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Актуальные проблемы управления физической культуры, спортом и туризмом в современных социально-экономических условиях. Общие понятия об управлении. Идентичность процессов управления социальными, биологическими и техническими системами. Логика управления физкультурно-спортивной организацией, фирмой, предприятием и реализацией производимой ими продукцией (товарами, услугами). Общие определения менеджмента, маркетинга и самоменеджмента.

**Тема 1.2 НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА**

Менеджмент как наука об управлении организацией любого типа, технологическими процессами и людьми в организации. Менеджмент как система. Направления менеджмента: рационалистическое направление в менеджменте (школа научного управления, школа административного управления, количественный подход к управлению); поведенческое направление в менеджменте (школа человеческих отношений, школа поведенческих наук); системное направление в менеджменте (системный подход, процессный подход, ситуационный подход).

**Раздел 2 ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

**Тема 2.1 ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

Системный анализ физической культуры и спорта как объекта управления. Общая характеристика физкультурно-спортивной организации. Виды организаций и их компоненты. Внутренняя среда спортивной организации (цели, структура, задачи, технологии, люди). Внешняя среда организации и её характеристики (социально-экономические условия, законодательство, потребители, конкуренты и т.д.). Коммуникации физкультурно-спортивной организации и их особенности.

**Тема 2.2 КОММУНИКАЦИИ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Процесс коммуникаций и эффективность управления. Виды коммуникаций: коммуникации между спортивной организацией и её средой; межуровневые коммуникации в организациях. Элементы и этапы процесса коммуникации. Обратная связь и помехи. Межличностные коммуникации. Преграды на пути межличностных коммуникаций: преграды, обусловленные восприятием, семантические барьеры, семантика, невербальные преграды, плохая обратная связь. Организационные коммуникации. Преграды в организационных коммуникациях: искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации. Совершенствование коммуникаций в спортивных организациях: регулирование информационных потоков, управленческие действия, система обратной связи, система сбора предложений, современные информационная технология.

**Раздел 3 СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В СПОРТЕ**

**Тема 3.1 ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СПОРТЕ**

Целеполагание как основа управления. Иерархия и множественность целей. Классификация целей. Построение «дерева целей». Основа прогнозирования, типология прогнозов (поисковый, нормативный, целевой, программный, проектный, организационный). Инструментарий прогнозирования и способ прогнозирования прогнозов в спорте. Планирование и его роль в процессе управления. Стратегическое планирование, его структура и основные черты. Оперативное и текущее планирование. Специфические особенности и виды планирования в деятельности физкультурно-спортивных организаций (план работы организации, план физкультурно-спортивных мероприятий и т.д.).

**Тема 3.2 КОНТРОЛЬ, ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Сущность и назначение контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Процесс контроля, этапы контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, принятие необходимых корректирующих мер. Характеристики эффективного контроля. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле. Управленческие решения и их классификация. Подходы к принятию управленческих решений. Рациональное решение проблем. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Критерии принятия решений, оценка возможных альтернатив и последствий.

**Раздел 4 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН РУКОВОДСТВА**

**Тема 4.1 МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Смысл и эволюция понятия мотивации. Первоначальные концепции. Современные теории мотивации. Основополагающие понятия: потребности, вознаграждения. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по Маслоу, теория потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга. Процессуальные теории могтивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Применимость различных моделей мотивации на практике в сфере ФКиС.

**Тема 4.2 ТРЕНЕР КАК РУКОВОДИТЕЛЬ**

Руководитель и его роль в управленческой деятельности. Социально-психологический феномен руководства. Социально-психологические основы руководства и эффективность руководящего воздействия. Способы руководящего воздействия (прямой и опосредованный). Учет «человеческого фактора» в управлении. Понятия о стилях руководства. Стиль руководства и результативность производственной деятельности. Власть и влияние: основные типы власти, их эффективность. Лидерство как фактор организации групповой деятельности; типы лидерского поведения. Неформальные структуры в спортивной организации.

**Раздел 5 ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

**Тема 5.1 КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА И ИХ ОСОБЕННОСТИ. ДЕСЯТЬ ШАГОВ В СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ**

Введение в маркетинг. Маркетинг как современная технология управления. Связь маркетинга с менеджментом. Концепции управления маркетинговой деятельностью: совершенствование производства, совершенствование товара, интенсификация коммерческих усилий, маркетинга, социально-этичного маркетинга. Характеристика физической культуры и спорта как сферы производства. Четыре правила Гарварда. Определения маркетинга. Логика маркетинга. Основные виды маркетинга. Маркетинг, ориентированный на спортивный продукт (товар, услугу). Маркетинг, ориентированный на потребителя физкультурно-спортивных услуг. Интегрированный маркетинг. Маркетинг открытых систем. Принципы и методы маркетинга. Требования, предъявляемые маркетингом. Десять шагов в маркетинг, маркетинг как система. Компоненты маркетинга: потребители, товар (услуга), рынок, продвижение товара, конкуренты, цена и ценообразование, сервис, формирование спроса и стимулирование сбыта, маркетинговая информация, управление маркетингом.

**Тема 5.2 МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

Основные факторы микросреды функционирования организации ФКиС: поставщики, потребители. Контактные аудитории, конкуренты. Основные факторы макросреды функционирования организации ФКиС: демографический, экономический, природный, научно-технический, политический, культурный. Контактные аудитории, как фактор маркетинговой среды. Их разновидности. Демографическая среда как существенный фактор макросреды. Экономическая среда. Научно-техническая среда, её значение в деятельности организаций ФКиС. Политическая среда, её влияние на деятельность организаций ФКиС. Культурная среда, её влияние на деятельность организаций ФКиС.

**Раздел 6 ПОТРЕБИТЕЛИ, ТОВАРЫ И РЫНОК ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

**Тема 6.1 МОТИВАЦИЯ ЗАНЯТИЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ**

Потребители физкультурно-спортивных товаров и услуг и их характеристика. Спортивные организации как потребители товаров и услуг, производимых в сфере спорта. Факторы, влияющие на поведение людей как потребителей физкультурно-спортивных товаров и услуг. Факторы культурного порядка. Социальные факторы и их особенности. Личностные факторы и их влияние на активность в физкультурно-спортивной деятельности. Психологические факторы и их характеристика. Современные теории мотивации и их применение при производстве физкультурно-спортивных услуг.

**Тема 6.2 ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ КАК СФЕРА ПРОИЗВОДСТВА ТОВАРОВ И УСЛУГ**

Общая характеристика продукта (товаров и услуг), производимого в сфере физической культуры и спорта. Определения продукта (товара, услуги): продукт по замыслу, продукт в реальном исполнении, продукт с подкреплением. Позиционирование физкультурно-спортивных товаров и услуг. Жизненный цикл физкультурно-спортивного продукта. Стадии жизненного цикла. Виды жизненных циклов товара.

**Тема 6.3 РЫНОК ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ И ЕГО СЕГМЕНТАЦИЯ**

Рынок и его особенности. Общая характеристика рынка и его классификация. Сегментация рынка, признаки и критерии сегментации. Сегментация рынка по группам потребителей, основные факторы сегментации: географические, демографические, психографические, поведенческие. Особенности применения основных видов сегментации. Расчет ёмкости рынка. Оценка привлекательности рынка. Алгоритм выбора рынка. Особенности анализа рынка физкультурно-спортивных и туристских товаров и услуг.

**Раздел 7 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА РЫНКЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

**Тема 7.1 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРА НА РЫНОК И ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ**

Распределение физкультурно-спортивных товаров и услуг на рынок. Природа каналов распределения товара, функции и число уровней каналов распределения. Вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы распределения. Структура и варианты выбора канала продвижения и распределения товаров и услуг в сфере физической культуры, спорта и туризма. Конкуренты и конкуренция. Виды и методы конкуренции. Закономерности конкурентной борьбы в сфере спорта и её правила. Логика анализа хозяйственного профиля основных конкурентов (рынок, продукт, цены, продвижение на рынок, организация сбыта). Логика анализа сильных и слабых сторон своего предприятия в конкурентной борьбе. Ключевые факторы успеха и их выявление, конкурентно-благоприятные факторы.

**Тема 7.2 ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ, ФОРМИРОВАНИЕ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

Цена и ценообразование. Цели ценовой политики и её роль в спортивном маркетинге. Ценовая политика и её связь с положением на рынке. Факторы, влияющие на ценовую политику. Ценообразование на различных типах рынка; выбор метода ценообразования. Стратегия цены и ценообразования на товары и услуги в сфере физической культуры и спорта. Формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС). Система маркетинговых коммуникаций и средства воздействия на покупателя. Особенности и структура рекламной деятельности: составляющие рекламы, схема мероприятий по формированию рекламы. Планирование и проведение рекламной компании. Структура и особенности рекламы в сфере физической культуры и спорта. Стимулирование сбыта (СТИС) и его особенности. СТИС, направленный на покупателя и на продавцов. Мероприятия ФОССТИС по отношению к фазам жизненного цикла товара.

**ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**ЛИТЕРАТУРА**

**ОСНОВНАЯ**

1. Абчук, В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск /В.А.Абчук. - Спб.: Союз, 1990.-336 с.
2. Баззел, Р.Д. Информация и риск в маркетинге /Р.Д. Баззел, Д.Ф. Кокс, Р.В. Браун; пер. с англ. М.Р. Ефимовой – М.: Финстатинформ, 1993
3. Бакун, Н.А. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.А. Бакун, А.М. Темичев – Минск: ВУЗ-ЮНИТА БГПА, 1998.-112 с.
4. Басовский Л.Е. Маркетинг. Курс лекций / Л.Е. Басовский. - М., «Интра-М», 1999
5. Благоев, В. Маркетинг в определениях и примерах / В. Благоев. -Спб.: «ДваТрИ», 1993
6. Брасс, А.А. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.А. Брасс. -Минск: ИП «Экоперспектива», 1999.-239 с.
7. Будущее спортивного маркетинга. Тем. подборка. - М.: 1991.- Вып. 7-8. С. 23-26
8. Виханский, О.С. Менеджмент: учеб. пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М., 1996
9. Гришко, Н.И. Управление персоналом: учеб.-практич. пособие / Н.И. Гришко. – Минск: БГЭУ, 2000.-94 с.
10. Гуськов, С.И. Спортивный маркетинг: учеб. пособие / С.И. Гуськов. – Киев: Олимпийская литература, 1995.-196 с.
11. Демченко, Е.В. Маркетинг услуг: учеб. пособие / Е.В. Демченко. – Минск: БГЭУ, 2002.-161 с.
12. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учеб. пособие / М.М. Еншин. – Белорусский гос. ун-т физкультуры. – 2-е изд., испр. – Минск: БГУФК, 2005.-229 с.
13. Зуев, В.Н. Менеджмент спортивного организатора / В.Н. Зуев, И.И. Сулейманов. – Омск: СибГАФК, 1997.-100 с.
14. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. ВООК. – 8-е изд., стереотипное. – Москва: Новое знание, 2005.-336 с.
15. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.-656 с.
16. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студ. Высш. пед. учеб. заведений / М.И.Золотов, В.В. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «Академия», 2001.-432с.
17. Мескон, М.Х. и др. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 2002.-704 с.
18. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие / И.И. Переверзин. ВООК. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Физкультура и спорт, 2006.-464с.
19. Феденя, А.К. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.К. Феденя. – Мн.: Бестпринт, 2003.-324 с.
20. Чудновская, С.Н. История менеджмента: учебник для вузов / С.Н. Чудновская – Спб.: Питер, 2004.-239 с.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ**

1. Архипова, Л. Популярно о маркетинге / Л. Архипова, В. Сребник. – М.: Профиздат, 1991
2. Баркан, Д.И. Маркетинг для всех: Беседы для начинающих / Д.И. Баркан. – Л.: Культ-информ-пресс: Человек, 1991
3. Беркович, Д.М. Формирование науки управления производством. Краткий исторический очерк / Д.М. Беркович. – М.: «Наука», 1973.-144 с.
4. Вилькин, Я.Р. Маркетинг спорта и туризма: учеб. пособие для студентов физкультурных учебных заведений, физкультурных работников и предпринимателей / Я.Р. Вилькин, И.В. Косолапова. – Минск, 1996.-125 с.
5. Вилькин, Я.Р. Популярный Менеджмент / Я.Р. Вилькин, Минск, 1992
6. Гуськов, С.И. Спорт и маркетинг / С.И. Гуськов. – М.: ВАГРИУС, 1995.-303 с.
7. Дурович, А.П. Маркетинг в туризме: учеб. пособие / А.П. Дурович, А.С. Копанев; под общ. ред. З.М. Горбылёвой. – Минск: «Экономпресс», 1999.-400 с.
8. Жизнин, С.З. Азбука маркетинга / С.З. Жизнин. – М.: Экономика, 1993
9. Жих, Е.М. Маркетинг: Как завоевать рынок? / Е.М. Жих. – Л.: Лениздат, 1991
10. Ковалёв, А.И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалёв, В.В. Войленко. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996
11. Котлер, Ф. Управление маркетингом / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1980
12. Кузин, В.В. Спортивный менеджмент и практика развития спорта: выводы и предложения зарубежных специалистов / В.В. Кузин, М.Е. Кугенов. – Теория и практ. физ. культ.-1996. С. 58-60
13. Кутепов, М.Б. Менеджмент в зарубежном спорте: курс лекций / М.Б. Кутепов. – Шк.спортбизнеса ГЦОЛИФК. ВООК. – М.: 1992.-141 с.
14. О,Шонесси,Дж. Принципы организации управления фирмой/Дж. О,Шонесси. – М.: МТ Пресс, 1999.-296 с.
15. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / А.К. Казанцев и др.; под общ. ред. А.К. Казанцева. – М.: Инфра-М, 1999.-252 с.
16. Сейранов, С.Х. Менеджмент в спортивной федерации: учеб.-метод. Пособие для студентов Академии и институтов физкультуры / С.Х. Сейранов. – М.: 1999.-60с.
17. Соколов, В.А. Источники физкультурно-спортивной активности молодежи / В.А. Соколов. – Минск: Полымя, 1987
18. Степанова, О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2003.-256 с.
19. Янчевский, В.Г. Основы менеджмента: учеб. пособие. / В.Г. Янчевский. – Минск: ТетраСистемс, 2004.-224 с.

**Средства диагностики контроля качества знаний**

Для контроля качества образования используются следующие средства диагностики:

- тесты по отдельным разделам и дисциплине в целом;

- письменные работы;

- устный опрос во время занятий;

- составление рефератов по отдельным разделам дисциплины;

- выступления студентов на семинарах;

- устный зачет.

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название дисциплины, с которой требуется согласование | Название кафедры | Предложения об изменениях в содержании учебной программы по изучаемой учебной дисциплине учреждения высшего образования | Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола) |
| Основы менеджмента.  Организация и управление физической культуры | Кафедра теории и методики физической культуры | Нет | Протокол №\_13\_  от «\_19\_»\_\_05\_\_  2011 г. |

**дополнения и изменения к УЧЕБНОЙ ПРОГРАММе**

**по изучаемой учебной дисциплине**

**на 2012/2013 учебный год**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№№ пп** | **Дополнения и изменения** | **Основание** |
| **1** | **2** | **3** |
| 1  2  3 | Внести в список основной литературы следующие источники:  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.  СТБ ISO 9001:2009 «Система менеджмента качества. Требования»  СТБ ISO 9004:2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» | Издание новой литературы |

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры теории и методики физической культуры (протокол № \_15\_ от «\_27\_» \_июня\_ 2012 г.)

Заведующая кафедрой Н.В.Сизова

канд.пед.наук

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета М.М.Круталевич

физического воспитания

канд.филол.наук

Методист УМУ Е.А.Кравченко

**дополнения и изменения к УЧЕБНОЙ ПРОГРАММе**

**по изучаемой учебной дисциплине**

**на 2013/2014 учебный год**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№№ пп** | **Дополнения и изменения** | **Основание** |
| **1** | **2** | **3** |
| 1 | Внести в список основной литературы следующие источники:  Наливайко, Г.М. Управление качеством: учеб. пособие / Г.М. Наливайко, А.Л. Кузнецов, И.Н. Фурс, под общ. ред. Г.М.Наливайко. - Минск: ФУАинформ, 2010. - 256 с. | Издание новой литературы |

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры теории и методики физической культуры (протокол № \_13\_ от «\_24\_» \_июня\_ 2013 г.)

Заведующая кафедрой Н.В.Сизова

канд.пед.наук

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета М.М.Круталевич

физического воспитания

канд.филол.наук

Методист УМУ Е.А.Кравченко

Учреждение образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка»

Факультет физического воспитания

Кафедра теории и методики физической культуры

(рег.№ \_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_)

СОГЛАСОВАНО СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой Декан факультета

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В. Сизова \_\_\_\_\_\_\_М.М. Круталевич

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2014 г. «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**«Спортивный менеджмент и маркетинг»**

для специальности:

1-03 02 01 «Физическая культура»

направления специальности:

1-03 02 01-03 «Физкультурно-оздоровительная и туристско-рекреационная деятельность»

1-03 02 01-07 «Менеджмент спорта и туризма»

Составители:

Г.М.Наливайко, доцент кафедры теории и методики физической культуры учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка», кандидат экономических наук, доцент.

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета БГПУ \_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014 г. протокол № \_\_\_\_

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Комплекс учебной дисциплины «Спортивный менеджмент и маркетинг» составлен с учетом основополагающих законодательных, инструктивных и программных документов, определяющих основную направленность, объем и содержание учебных занятий по управленческим и маркетинговым технологиям в области физической культуры, спорта и туризма.

**Целью учебно-методического комплекса** по учебной дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг» является объединение учебно-методических ресурсов по учебной дисциплине в единый образовательный блок, позволяющий эффективно осуществлять обучение, в том числе и самостоятельно.

**Задачи учебно-методического комплекса** по учебной дисциплине «Спортивный менеджмент и маркетинг»:

-реализация программы учебной дисциплины «Спортивный менеджмент и маркетинг»;

-получение доступа ко всем разделам учебной дисциплины;

-обеспечение эффективного освоения обучающимися учебного материала, входящего в учебную программу дисциплины по специальности «Физическая культура (по направлениям)»;

-создание условий для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Учебно-методический комплекс содержит: цели и задачи изучения; учебную программу по учебной дисциплине, краткое содержание тем курса, основную и дополнительную литературу, глоссарий, перечень вопросов для подготовки к зачету.

Теоретический раздел учебно-методического комплекса содержит материалы для теоретического изучения учебной дисциплины и представляет собой курс с углубленным изучением вопросов, связанных с методологией теории управления.

Практический раздел представлен материалами для проведения методических занятий, а также материалами для организации самостоятельных занятий студентов.

Контрольный раздел содержит материалы для проведения текущей и итоговой аттестации, в том числе задания в тестовой форме, вопросы к зачету.

Вспомогательный раздел содержит перечень учебных изданий и информационных ресурсов, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины.

**Целью** учебной дисциплины «Спортивный менеджмент и маркетинг» является рассмотрение специфики и особенностей управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта на базе теоретических основ менеджмента и маркетинга для достижения устойчивого успеха организаций.

**Задачи** изучения учебной дисциплины:

– освоить методологические основы менеджмента и маркетинга;

– вооружить специальными знаниями о теоретических и практических аспектах организации и управления субъектами хозяйственной деятельности в сфере физической культуры, спорта и туризма;

– изучить общие основы теории и методики современной системы менеджмента качества;

– изучить стандарты и нормативно-правовые документы управленческой и маркетинговой направленноти ;

– создать представление об основных направлениях организации и управления предприятиями в современном обществе;

– изучить научно-методические основы управленческой культуры, средства, методы управления тредовыми ресурсами;

– рассмотреть методику процессов принятия управленческих решений ситуационного характера;

– изучить основы стратегического и тактического планирования деятельности с учетом особенностей конкурентной среды.

В результате изучения учебной дисциплины «Спортивный менеджмент и маркетинг» студент должен **знать:**

– теоретические основы современных управленческих технологий;

**–** структуру, принципы построения и деятельности различных спортивных организаций;

– особенности и направленность работы с персоналом;

–правовые основы деятельности физкультурно-спортивных организаций;

В результате изучения учебной дисциплины «Спортивный менеджмент и маркетинг» студент должен **уметь:**

**–** применять управленческие технологии в практической деятельности;

– использовать методы планирования, контроля и анализа в управлении спортивными организациями

– применять методы мотивации персонала спортивных организаций.

В результате изучения учебной дисциплины «Спортивный менеджмент и маркетинг» студент должен **владеть:**

– навыками управленческой деятельности;

– навыками маркетинговых технологий.

**Рекомендуемая литература**

1. Балашов, А.П. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.П. Балашов – М.: Вузовский учебник, 2009. – 288 с.
2. Демченко, Е.В. Маркетинг услуг: учеб. пособие / Е.В. Демченко. – Минск: БГЭУ, 2002.-161 с.
3. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг. – 2005г.
4. Жолдак В.И., Квортальков В.А. Менеджмент спорта и туризма. – 2001г.
5. Жолдак, В.И. Основы менеджмента в спорте и туризме. – 2003г.
6. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. ВООК. – 8-е изд., стереотипное. – Москва: Новое знание, 2005.-336 с.
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник для вуза / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2007. – 297 с.
8. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студ. Высш. пед. учеб. заведений / М.И.Золотов, В.В. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «Академия», 2001.-432с.
9. Мескон, М.Х. и др. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 2002.-704 с.
10. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 4-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
11. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие / И.И. Переверзин. ВООК. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Физкультура и спорт, 2006.-464с.
12. Петрович, М.В. Управление организацией: учеб. пособие / М.В. Петрович. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 331 с.
13. Серегина, Т.К. Реклама в бизнесе: учеб. пособие / Т.К. Серегина, Л.М. Титкова / под общ. ред. Л.П. Дашкова. – М.: Маркетинг, 2007. – 359 с.
14. Степанова, О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2003.-256 с.

**Примерный тематический план**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование  темы | Все-го | Ауд. часы | В том числе | | | У/С раб. | Пере-чень рек. компет. |
| лек. | прак.  зан. | сем.  зан. |
| **Раздел I Основы менеджмента физической культуры и спорта** | | | | | | | | |
| 1 | Общее представление о системе управленческих технологий | 6 | 2 | **2** |  |  | -/4 | АК-  СЛК-,  ПК- |
| 2 | Направления менеджмента и их характеристика | 8 | 4 | **2** |  | **2** | -/4 |  |
| **Раздел II Объекты управления в сфере физической культуры и спорта** | | | | | | | | |
| 3 | Физкультурно-спортивная органи-зация как объект управления | 2/ |  |  |  |  | **2**/ |  |
| 4 | Коммуникации в спортивной организации | 2/4 | 2 | **2** | 2/ |  | **2**/2 |  |
| **Раздел III Системный анализ процесса управления в спорте** | | | | | | | | |
| 5 | Целеполагание, прогнозирование и планирование в спорте | 8 | 4 | **2** | **2** |  | 4 |  |
| 6 | Контроль, принятие управлен-ческих решений | 8 | 4 | **2** | **2** |  | 4 |  |
| **Раздел IV Социально-психологический феномен руководства** | | | | | | | | |
| 7 | Мотивация трудовой деятельности | 8 | 4 | **2** |  | **2** | 4 |  |
| 8 | Тренер как руководитель | 4 | 2 | **2** |  |  | 2 |  |
| **Раздел V Основы маркетинга физической культуры и спорта** | | | | | | | | |
| 9 | Концепции маркетинга и их особенности | 8 | 4 | **2** |  | **2** | 4 |  |
| 10 | Маркетинговая среда организации физической культуры и спорта | 2/4 | 2 | **2** |  |  | **2**/2 |  |
| **Раздел VI Потребители, товары и рынок ФКСТиУ** | | | | | | | | |
| 11 | Мотивация занятий ФКиС | 2/4 | 2 |  |  | **2** | **2**/2 |  |
| 12 | Физическая культура и спорт как сфера производства товаров/ услуг | 4 | 2 | **2** |  |  | 2 |  |
| 13 | Рынок физкультурно-спортивных товаров и услуг и его сегментация | 8 | 4 | **2** | **2** |  | 4 |  |
| **Раздел VII Деятельность на рынке ФКСТиУ** | | | | | | | | |
| 14 | Распределение товара на рынок и особенности конкурентной борьбы | 8 | 4 | **2** | **2** |  | 4 |  |
| 15 | Ценообразование, формирование спроса и стимулирование сбыта ФС товаров и услуг | 4 | 2 | **2** |  |  | 2 |  |
|  | **Итого** | **66** | **36** | **26** | **8** | **8** | **8/30** |  |

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

РАЗДЕЛ I. **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

(6 часов аудиторных занятий)

**Тема 1.1** (2 часа)

**«ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Актуальные проблемы управления физической культуры, спортом и туризмом

2. Общие понятия об управлении.

3. Логика управления физкультурно-спортивной организацией

4. Общие определения менеджмента, маркетинга и самоменеджмента

1. Актуальные проблемы управления физической культуры, спортом и туризмом в современных социально-экономических условиях. Государственная политика развития белорусской экономики.
2. Общие понятия об управлении. Идентичность процессов управления социальными, биологическими и техническими системами.
3. Логика управления физкультурно-спортивной организацией, фирмой, предприятием и реализацией производимой ими продукцией (товарами, услугами).
4. Общие определения менеджмента, маркетинга и самоменеджмента.

***Литература:***

**Тема 1.2** (4 часа)

**«НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1. Менеджмент как наука об управлении организацией любого типа, технологическими процессами и людьми в организации
2. Менеджмент как система
3. Направления менеджмента
4. Менеджмент как наука об управлении организацией любого типа, технологическими процессами и людьми в организации.
5. Менеджмент как система.

3.Направления менеджмента

***Литература:***

РАЗДЕЛ II. **ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

(6 часов аудиторных занятий)

**Тема 2.2** (4 часа)

**«КОММУНИКАЦИИ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1. Процесс коммуникаций и эффективность управления.
2. Виды коммуникаций
3. Элементы и этапы процесса коммуникации.
4. Межличностные коммуникации.
5. Организационные коммуникации.
6. Процесс коммуникаций и эффективность управления.
7. Виды коммуникаций:

* коммуникации между спортивной организацией и её средой,
* межуровневые коммуникации в организациях.
* Коммуникация вербальная и невербальная.

1. Элементы и этапы процесса коммуникации.
2. Межличностные коммуникации.
3. Организационные коммуникации

***Литература:***

РАЗДЕЛ III. **СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В СПОРТЕ**

(8 часов аудиторных занятий)

**Тема 3.1** (4 часа)

**«ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СПОРТЕ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Целеполагание как основа управления.

2.Иерархия и множественность целей. Классификация целей. Построение «дерева целей».

3.Основа прогнозирования

4.Планирование и его роль в процессе управления

1. Целеполагание как основа управления.

- Ценностные ориентации, лежащие в основе деятельности, их классификация и категории.

1. Иерархия и множественность целей.

- Классификация целей.

- Построение «дерева целей».

1. Основа прогнозирования

- типология прогнозов

* поисковый,
* нормативный,
* целевой,
* программный,
* проектный,
* организационный.

- Инструментарий прогнозирования

- Способ прогнозирования прогнозов в спорте.

1. Планирование и его роль в процессе управления.

- Стратегическое планирование

- его структура и основные черты.

- Оперативное планирование

- Текущее планирование.

***Литература:***

**Тема 3.2** (4 часа)

**«КОНТРОЛЬ, ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Сущность и назначение контроля.

2.Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

3.Процесс контроля, этапы контроля

4.Управленческие решения и их классификация.

5.Подходы к принятию управленческих решений

1. Сущность и назначение контроля.
2. Виды контроля:

* Предварительный
* Текущий
* Заключительный

1. Процесс контроля, этапы контроля:

* выработка стандартов и критериев
* сопоставление с ними реальных результатов
* принятие необходимых корректирующих мер

1. Управленческие решения и их классификация.
2. Подходы к принятию управленческих решений.

* Характеристики эффективного контроля.
* Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.
* Аудит как современный инструмент контрольной функции.
* Виды аудита. Самооценка, направленная на улучшение.

***Литература:***

РАЗДЕЛ IV. **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН РУКОВОДСТВА**

(6 часов аудиторных занятий)

**Тема 4.1** (4 часа)

**«МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Смысл и эволюция понятия мотивации.

2.Первоначальные концепции.

3.Современные теории мотивации.

1. Смысл и эволюция понятия мотивации.
2. Первоначальные концепции.

* Основополагающие понятия:

- потребности

- вознаграждения.

1. Современные теории мотивации.

- Содержательные теории мотивации:

* иерархия потребностей по Маслоу
* теория потребностей МакКлелланда
* двухфакторная теория Герцберга.

- Процессуальные теории могтивации:

* теория ожиданий
* теория справедливости
* модель Портера-Лоулера.

***Литература:***

**Тема 4.2** (2 часа)

**«ТРЕНЕР КАК РУКОВОДИТЕЛЬ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Руководитель и его роль в управленческой деятельности.

2.Понятия о стилях руководства.

3.Власть и влияние: основные типы власти, их эффективность.

4.Лидерство как фактор организации групповой деятельности

1. Руководитель и его роль в управленческой деятельности.

- Социально-психологический феномен руководства.

- Социально-психологические основы руководства

- Эффективность руководящего воздействия.

- Способ руководящего воздействия (прямой и опосредованный).

- Учет «человеческого фактора» в управлении.

1. Понятия о стилях руководства.

- Стиль руководства и результативность производственной деятельности.

- Метод «GRID» как инструмент повышения управленческой компетентности.

1. Власть и влияние: основные типы власти, их эффективность.
2. Лидерство как фактор организации групповой деятельности;

- Типы лидерского поведения.

- Неформальные структуры в спортивной организации.

***Литература:***

РАЗДЕЛ V. **ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

(8 часов)

**Тема 5.1** (4 аудиторных часа)

**«КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА И ИХ ОСОБЕННОСТИ. ДЕСЯТЬ ШАГОВ В СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1. Маркетинг как современная технология управления.
2. Концепции управления маркетинговой деятельностью
3. Характеристика физической культуры и спорта как сферы производства.
4. Введение в маркетинг.

- Модели маркетинга, их становление.

- Маркетинг как современная технология управления.

- Связь маркетинга с менеджментом.

1. Концепции управления маркетинговой деятельностью:

* совершенствование производства,
* совершенствование товара,
* интенсификация коммерческих усилий, маркетинга, социально-этичного маркетинга.

1. Характеристика физической культуры и спорта как сферы производства.

- Четыре правила Гарварда.

-Определения маркетинга. Логика маркетинга.

***Литература:***

**Тема 5.2** (4 часа)

**«МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА»**

***Ленкционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Основные факторы микросреды функционирования организации ФКиС

2.Основные факторы макросреды функционирования организации ФКиС

1. Основные факторы микросреды функционирования организации ФКиС:

* поставщики,
* потребители.

- Контактные аудитории как фактор маркетинговой среды.

- Их разновидности.

* контактные аудитории,
* конкуренты.

1. Основные факторы макросреды функционирования организации ФКиС

* демографический.
* Экономический
* природный,
* научно-технический
* политический.
* культурный

***Литература:***

РАЗДЕЛ VI. **ПОТРЕБИТЕЛИ, ТОВАРЫ И РЫНОК ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

(10 часов)

**Тема 6.2** (2 часа)

**«ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ КАК СФЕРА ПРОИЗВОДСТВА ТОВАРОВ И УСЛУГ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Общая характеристика продукта (товаров и услуг), производимого в сфере физической культуры и спорта.

2.Определения продукта (товара, услуги)

3.Позиционирование физкультурно-спортивных товаров и услуг.

4.Жизненный цикл физкультурно-спортивного продукта

1. Общая характеристика продукта (товаров и услуг), производимого в сфере физической культуры и спорта.
2. Определения продукта (товара, услуги):

* продукт по замыслу,
* продукт в реальном исполнении,
* продукт с подкреплением.

1. Позиционирование физкультурно-спортивных товаров и услуг.
2. Жизненный цикл физкультурно-спортивного продукта.

- Стадии жизненного цикла.

- Виды жизненных циклов товара.

***Литература:***

**Тема 6.3** (4 часа)

**«РЫНОК ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ И ЕГО СЕГМЕНТАЦИЯ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Рынок и его особенности.

2.Общая характеристика рынка и его классификация.

3.Сегментация рынка, признаки и критерии сегментации.

4.Сегментация рынка по группам потребителей, основные факторы сегментации

1. Рынок и его особенности.
2. Общая характеристика рынка и его классификация.
3. Сегментация рынка, признаки и критерии сегментации.
4. Сегментация рынка по группам потребителей, основные факторы сегментации:

* географические,
* демографические,
* психографические,
* поведенческие.

1. Особенности применения основных видов сегментации.

***Литература:***

РАЗДЕЛ VII. **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА РЫНКЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

(6 аудиторных часов)

**Тема 7.1** (4 часа)

**«РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРА НА РЫНОК И ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Распределение физкультурно-спортивных товаров и услуг на рынок.

2.Закономерности конкурентной борьбы в сфере спорта и её правила.

3.Логика анализа сильных и слабых сторон своего предприятия в конкурентной борьбе

* Распределение физкультурно-спортивных товаров и услуг на рынок.
* Природа каналов распределения товара, функции и число уровней каналов распределения.
* Вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы распределения.
* Структура и варианты выбора канала продвижения и распределения товаров и услуг в сфере физической культуры, спорта и туризма.
* Закономерности конкурентной борьбы в сфере спорта и её правила.
* Конкуренты и конкуренция.
* Логика анализа хозяйственного профиля основных конкурентов (рынок, продукт, цены, продвижение на рынок, организация сбыта).
* Логика анализа сильных и слабых сторон своего предприятия в конкурентной борьбе.

***Литература:***

**Тема 7.2** (2 часа)

**«ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ, ФОРМИРОВАНИЕ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ»**

***Лекционное занятие*** *(2 часа).*

**План:**

1.Цена и ценообразование.

2.Факторы, влияющие на ценовую политику.

3.Ценообразование на различных типах рынка

4.Стратегия цены и ценообразования на товары и услуги в сфере физической культуры и спорта.

5.Структура и особенности рекламы в сфере физической культуры и спорта

1. Цена и ценообразование.

* Цели ценовой политики и её роль в спортивном маркетинге.
* Ценовая политика и её связь с положением на рынке.

2.Факторы, влияющие на ценовую политику.

3.Ценообразование на различных типах рынка; выбор метода ценообразования.

4.Стратегия цены и ценообразования на товары и услуги в сфере физической культуры и спорта.

5.Особенности и структура рекламной деятельности: составляющие рекламы, схема мероприятий по формированию рекламы.

* Планирование и проведение рекламной компании.
* Структура и особенности рекламы в сфере физической культуры и спорта.

1. Современная политика цена/качество по модели Деминга.

* Политика снижения себестоимости путем сокращения затрат.
* Затраты на качество, их классификация и учет.
* Стандарты в области экономики качества.

7.Формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС).

* Система маркетинговых коммуникаций и средства воздействия на покупателя.
* Стимулирование сбыта (СТИС) и его особенности. СТИС, направленный на покупателя и на продавцов.
* Мероприятия ФОССТИС по отношению к фазам жизненного цикла товара.

***Литература:***

**ГЛОССАРИЙ**

**АВТОКРАТИЧЕСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (AUTOCRATIC LEADER)** - руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он сделает это, не колеблясь.

**АВТОРИТЕТ (AUTHJRITY)** - заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе.

**АДАПТИВНАЯ СРУКТУРА (ADAPTIVE STRUCTURE)** - организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

**АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (STAFF AUTHORITY)** - форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

**АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ENVIRONMENTAL ANALYSIS)** - процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**АНАЛИЗ НА БЕЗУБЫТОЧНОСТЬ (BREAK-EVEN ANALYSIS)** - метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.

**АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ (JOB ANALYSIS)** - определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.

**БАЗИСНЫЕ (ОСНОВНЫЕ, ПЕРВИЧНЫЕ) ПОТРЕБНОСТИ (PRIMARY NEEDS)** - обычно врожденные потребности, такие как потребность выжить, их называют еще физиологическими.

**БЮДЖЕТ (BUDGET)** - план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

**БЮРОКТАРИЯ (BUREAUCRACY)** - тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

**ВЕНЧУРНАЯ ГРУППА (VENTURE GROUP)** - небольшой независимый отдел, состоящий из разных специалистов, которые руководят всем процессом разработки нового продукта - от создания идеи до предоставления его на рынок. Участники группы работают лишь в этом подразделении и функционируют как отдельная единица в компании. Эта проектная структура связана с "рискованным бизнесом".

**ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА (VERTICAL DIVISION OF LABOR)** - разделение и координация усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления. **ВЛАСТЬ (POWER)** - возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ (REWARD POWER)** - власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

**ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ (COERCIVE POWER)** - влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или ее, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

**ВЛИЯНИЕ (INFLUENCE)** - поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

**ВНЕШНИЕ ПООЩРЕНИЯ (EXTRINSIC REWARD)** - сюда относится все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.д.

**ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (INTRINSIC REWARD)** - ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (COMPENSATION)** - в рамках теории мотивации - это все, что человеку может казаться ценным.

**ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ (SECONDARY NEEDS)** - потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность и власть.

**ВЫБОРОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ ПРИ ПРИЕМКЕ (ACCEPTANCE SAMPLING)** - метод контроля качества, при котором решение о приемке крупной партии принимается по результатам контроля небольшого количества образцов данной партии.

**ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ (HYGIENE FACTORS)** - согласно двухфакторной теории Герцберга - это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

**ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДА (HORIZONTAL DIVISION OF LABOR)** - разделение работы в организации на составляющие компоненты.

**ГРУППА (GROUP)** - два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

**ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ (GROUPTHINK)** - тенденция отдельных личностей подавлять свою собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ (DELEGATION)** - передача права принятия решения на нижестоящие уровни управления с принятием на себя ответственности за выполняемую задачу.

**ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (DEMOCRATIC LEADER)** - руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

**ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (DECENTRALIZED ORGANIZATION)** - организационная структура, в рамках которой право принимать решения распространяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

**ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЦБЕРГА (HERZBERGS TWO-FACTOR THEORY)** - модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ (DIVERSIFICATION)** - перепрофилирование предприятия, т.е. перевод на выпуск разнообразных, нужных рынку, изделий; разукрупнение производства, создание мелких предприятий различного типа для выпуска повседневной продукции и услуг, нужных населению.

**ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (DIVISIONAL DEPARTMENTATION)** - тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя.

**ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ (DYSFUNCTIONAL CONELICT)** - конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

**ДОВЕРЕННОСТЬ (LETTER OF AUTHORITY)** - документ, который уполномочивает указанное в нем лицо представлять доверителя (выдавшего доверенность) перед третьими лицами. Выдача ее - односторонняя сделка. В доверенности указывается содержание и пределы полномочий поверенного (представителя). Действия последнего в пределах полномочий создают права и обязанности для доверитеря. Доверенность на совершение сделок, требующих нотариальной формы, а также действий в отношении организаций, должна быть нотариально удостоверена, за исключением случаев, указанных в законе.

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ (JOB DESCRIPTION)** - краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

**ЕДИНОНАЧАЛИЕ (UNITY OF COMMAND)** - принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

**ЗАВИСИМЫЙ СПРОС (DEPENDENT DEMAND)** - тип спроса, который зависит от намерений организации производить другие изделия. Характерен прежде всего для рынка компонентов, используемых в составе более сложных изделий.

**ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТА (LAW OF EFFECT)** - концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

**ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, PROGRAMMED)** - выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов и действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

**ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА (TALL STRUCTURE)** - организационная структура, характеризуемая многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

**ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ (MASLOWS HYERARCHY OF NEEDS)** - подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществляемое Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

**ИМИТАЦИЯ (SIMULATION)** - процесс разработки модели реальной ситуации и выполнения экспериментов с целью понять, как будет реально изменяться ситуация.

**ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ (SKILLS INVENTORY)** - письменный учет навыков рабочих и служащих с указанием количества лиц, владеющих ими.

**ИНТЕГРАЦИЯ (INTEGRATION)** - процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

**ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМА (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS))** - формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

**КАРТА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ (PROCESS CONTROL CHART)** - инструмент контроля качества, позволяющий контролировать качество продукции или услуг в ходе производства или предоставления услуг. Корректирующие меры принимаются сразу же при обнаружении каких-либо отклонений.

**КАЧЕСТВО ИСПОЛНЕНИЯ (QUALITY OF PERFORMANCE)** - концепция качества, отражающая ту степень, c которой товары или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

**КАЧЕСТВО СООТВЕТСТВИЯ (QUALITY OF CONFORMANCE)** - концепция качества, отражающая ту степень, c которой продукция или предоставляемые организацией услуги, соответствуют внутренним спецификациям организации

**КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ (QUALITY OF WORKLIFE)** - степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации.

**КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА (JOB DESCRIPTION)** - краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

**КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ (CLASSICAL SCHOOL OF MANAGEMENT)** - подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на выявлении общих принципов для их рационального использования в организации.

**КОММУНИКАЦИЯ, ОБЩЕНИЕ (COMMUNICATION)** - обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

**КОМПЕНСАЦИЯ ПО ПРИНЦИПУ “КАФЕТЕРИЯ” (CAFETERIA SYSTEM OF COMPENSATION)** - система компенсации, в соответствии с которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям.

**КОНКУРЕНТНОЕ ОТЛИЧИЕ (COMPETITIVE ADVANTAGE)** - высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

**КОНТРОЛЬ (CONTROLLING)** - процесс, при помощи которого руководство получает информацию о действительном состоянии дела по выполнению плана, о ходе решения задач.

**КОНФЛИКТ (CONFLICT)** - несогласие между двумя и более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое.

**КРУЖОК КАЧЕСТВА (QUALITY CIRCLE)** - группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

**КУЛЬТУРА КОРПОРАЦИИ (CORPORATE CULTURE)** - атмосфера или социальный климат в организации.

**ЛИБЕРАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (LAISSEZ-FAIRE LEADER)** - руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

**ЛИДЕР ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATIONAL LEADER)** - человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

**ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (LINE AUTHORITY)** - полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

**ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ СТРУКТУРА (LINEAR-STAFF STRUCTURE)** - структура, при которой у руководителя фирмы возникает необходимость в специальных экспертах. Это могут быть эксперты при руководителе - советники, референты, юридические службы, специалисты по маркетинговым исследованиям, службы охраны труда, независимые контрольные органы.

**МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (MATRIX ORGANIZATION)** - тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

**МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ СТИЛЬ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ (INTERPERSONAL STYLES FOR CONFLICT RESOLUTION)** - пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

**МЕНЕДЖМЕНТ (MANAGEMENT)** - вид управления, необходимый экономически самостоятельному звену производства в рыночной экономике и представляющий собой систему гибкого, предприимчивого, экономического управления, способного своевременно перестраиваться, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкурентной борьбы и социальные факторы развития.

**МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА (PORTER-LAWLER MODEL)** - ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

**МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ (MULTINATIONAL CORPORATION)** - фирма, владеющая и управляющая предприятиями, которые расположены более чем в одной стране.

**МОТИВАТОРЫ (MOTIVATORS)** - в двухфакторной теории Герцберга это - факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов , проистекают из сущности самой работы.

**МОТИВАЦИЯ (MOTIVATING)** - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

**МОТИВАЦИЯ ПО ПРИНЦИПК КНУТА И ПРЯНИКА (CARROT- AND STICK-MOTIVATION)** - намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставляющим двигаться осла.

**НАПРЯЖЕНИЕ (STRESS)** - ситуация в управлении, характеризуемая повышенной психологической или физиологической напряженностью.

**НЕЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, NONPROGRAMMED)** - выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

**НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (INFORMAL ORGANIZATION)** - спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

**НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ (NORM OF CONTROLLABILITY)** - число подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель.

**ОБМЕН НЕВЕРБАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ (COMMUNICATION, NONVERBAL)** - обмен содержащими информацию знаками без использования слов.

**ОБРАЗ КОРПОРАЦИИ (CORPORATE IMAGE)** - впечатление, которое организация оказывает на сотрудников, клиентов и общественность в целом.

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (FEEDBACK)** - реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

**ОБУЧЕНИЕ НОРМАМ ЭТИКИ (ETHICS TRAINING)** - процесс формирования в среде рядовых работников и руководителей представления об этике ведения дела.

**ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ СОГЛАСОВАНИЯ (COMPULSORY CONSULTATION)** - форма административных полномочий, при которой линейные руководители ОБЯЗАНЫ обсуждать соответствующие вопросы с персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ (ORGANIZATION OF MANAGEMENT)** - комплекс организационных положений (регламентов, нормативов, инструкций, требований, ответственности), определяющих порядок управления.

**ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ (DISTINCTIVE COMPETENCE)** - задача или процесс, реализуемые организацией гораздо лучше, чем ее конкурентами.

**ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (CONCURRENT AUTHORITY)** - форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

**ПЛАНИРОВАНИЕ (PLANNING)** - работа менеджерского корпуса фирмы, связанная с определением целей фирмы и выявлением путей и средств их достижения.

**ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КОНТРОЛЬ (CONTROL-ORIENTED BEHAVIOR)** - стремление служащих вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые объектом пристального контроля не являются.

**ПОДСИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ (PLANNING AND CONTROL SUBSYSTEM)** - подразделение, которое получает информацию из производственной подсистемы о состоянии системы и незавершенном производстве. На основе комплексной информации, полученной из внешней и внутренней Среды, подсистема планирования и контроля принимает решения по перспективным целям и функциям.

**ПОТРЕБНОСТИ (NEEDS)** - психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

**ПРАВИЛА (RULES)** - точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

**ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ (PRELIMINARY CONTROL)** - фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

**ПРЕДПРИИМЧИВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (ENTREPRENEURIAL MANAGER)** - менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии.

**ПРИНЦИП ИСКЛЮЧЕНИЙ (EXCEPTION PRINCIPLE)** - концепция, согласно которой только значительные отклонения от стандартов и правил должны побуждать срабатывать систему контроля.

**ПРИНЦИП СООТВЕТСТВИЯ (PERITY PRINCIPLE)** -принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

**ПРИНЦИП (PRINCIPLE) -** правило, норма поведения, которой руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческой.

**ПРОИЗВОДСТВО ПО ПРИНЦИПУ “ТОЧНО ВО-ВРЕМЯ” (JUST-IN-TIME PRODUCTION)** - система управления материально-техническими запасами, в которой продукция, комплектующие изделия и материалы поступают только тогда и в таком количестве, когда и сколько их требуется. Основная цель системы заключается в том, чтобы сократить издержки капитала и издержки хранения.

**РАЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, RATIONAL)** - выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение в отличие от основанного на суждении не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

**РЕИМПОРТ (REIMPORTATION)** - обратный привоз из-за границы отечественных товаров (непроданных, забракованных), не подвергшихся там переработке. Возврат из-за границы отечественных товаров, временно вывезенных за границу (на выставку) в реимпорт не включается.

**РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (ADVISORY AUTHORITY)** - форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, но не обязаны их принимать.

**РЕШЕНИЕ (DECISION)** - выбор альтернативы.

**РИСК (RISK)** - уровень неопределенности в предсказании результата.

**РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫСШЕГО ЗВЕНА (TOP MANAGER)** - руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

**РУКОВОДИТЕЛИ НИЗШЕГО ЗВЕНА (ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ) (SUPERVISORS)** - руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

**САНИРОВАНИЕ /САНАЦИЯ/ (SANING /SANATION/)** - система мероприятий, проводимых фирмами, банками или государством для улучшения финансового положения предприятий с целью предотвращения их банкротства или повышения конкурентоспособности.

**СВЯЗУЮЩИЙ ПРОЦЕСС (LINKING PROCESS)** - в управлении - это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы - это принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

**СЕМАНТИКА (SEMANTICS)** - изучение способа использования слов и передаваемых ими значений.

**СЕТКА УПРАВЛЕНИЯ (MANAGERIAL GRID)** - двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу в руководстве различаются 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет “заботу о людях”, а горизонтальная - “заботу о производстве”.

**СЛОЖНОСТЬ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ (COMPLEXITY, ENVIRONMENTAL)** - определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью переменчивости каждого такого фактора.

**СЛУХИ (GRAPEVINE)** - информация, передаваемая по неформальным каналам сообщения.

**СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (SOCIAL RESPONSIBILITY)** - действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

**СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (INDIRECT ENVIRONMENT)** - внешняя Среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но тем не менее влияют на нее.

**СТАНДАРТ (STANDARD)** - конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

**СТАНДАРТИЗАЦИЯ (STANDARDIZATION)** - использование в процессе производства и сборки однородных взаимосвязанных деталей и узлов.

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА (LEADERSHIP STYLE)** - обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический)

**СТРАТЕГИЯ ОГРАНИЧЕННОГО РОСТА (LIMITED-GROWTH STRATEGY)** - стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

**СТРАТЕГИЯ РОСТА (GROWTH STRATEGY)** - стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

**СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ (RETRENCHMENT STRATEGY)** -стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

**СТРЕСС (STRESS)** - состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

**ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ (CONCURRENT CONTROL)** - этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

**ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА (LIFE CYCLE THEORY)** - ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от “зрелости” подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

**ТЕОРИЯ ИГР (GAME THEORY)** - метод моделирования, используемый для оценки воздействия решений на конкурентов.

**ТЕОРИЯ “Х” (THEORY X)** - термин Дугласа МакГрегора, относящийся к оценке автократического руководителя его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности, главный вывод - людей надо принуждать работать.

**ТЕОРИЯ “Y” (THEORY Y)** - термин Дугласа МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

**УБЕЖДЕНИЕ (PERSUASION)** - приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

**ФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА (FORMAL GROUP)** - группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания.

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (FUNCTIONAL DEPARTMENTATION)** - тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ (FUNCTIONAL CONFLICT)** - конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

**ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES - MBO)** - процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

**ЦЕПОЧКА “ПРОИЗВОДСТВО - ПОТРЕБНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ” (OPERATIONS-TO-CUSTOM NEEDS CHAIN)** - основное предназначение организации, характеризующее задачу производства - выпуск тех товаров или услуг, которые служат для удовлетворения основных потребностей потребителя.

**ЦИКЛ ЖИЗНИ ПРОДУКТА И ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА (PRODUCT-PROCESS LIFE CYCLE)** - ситуация, когда цикл жизни производственного процесса идет нога в ногу с циклом жизни продукта, т.е. разработка и производство данного вида продукта соответствует спросу потребителей на данный конкретный тип продукта.

**ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ (SCIENTIFIC MANAGEMENT SCHOOL)** - первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

**ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ БИХЕВИОРИСТИЧЕСКИХ НАУК (BEHAVIORAL SCIENCE SCHOOL)** - концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

**ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ (MANAGEMENT SCIENCE SCHOOL)** - подход к управлению, для которого характерны применения научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется *количественным подходом*.

**ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (HUMAN RELATIONS SCHOOL)** - исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы.

**ЭТАЛОННАЯ ВЛАСТЬ (REFERENT POWER)** - влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

**ЭТИКА (ETHICS)** - принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

**ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ (CODE OF ETHICS)** - система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА (OPERATIONS PERFORMANCE)** - рыночная стоимость производственной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.