**1.**

Начало истории развития менеджмента было положено мыслителем Платоном, который написал труды о том, что должно существовать разделение труда для достижения высоких результатов.

Основные этапы истории развития менеджмента:

Древний период. Самый длительный, с 9 тысячелетия до н.э. по XVIII век. Период накопления знаний и опыта.

Индустриальный период с 1776 г. по 1890 г. Управление трудом было классифицировано и разделено по формам труда. Этим мы обязаны А. Смиту. Менеджмент становится учением, и его активно применяют в управлении как производством, так и государством.

Период систематизации с 1856 по 1960. Менеджмент активно и стремительно развивается, появляются новые учения и подходы к вопросам эффективного управления, начинается отсчет истории развития менеджмента как науки, появляются первые менеджеры – представители владельца на рабочих местах.

Информационный период, с 1960 до сегодняшнего для. Происходит пересмотр внутренних структур организаций, в истории развития менеджмента появляются новые формы внутреннего планирования: имитационное моделирование, метод анализа, математическая оценка управленческих решений. Без этих форм не обходится ни одно современное направление науки.

Менеджмент- это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

3. В развитии науки о менеджменте в России можно выделить пять периодов.

1900—1910-е гг. — этап зарождения.

1920-е гг. — этап интенсивного развития на мировом уровне.

1930—1950-е гг. — этап затяжного кризиса и глубокого отставания.

1960—1980-е гг. — этап активного возрождения.

1990-е гг. по настоящее время — этап «догоняющего» развития.

Приверженцы научной школы управления ( Тейлор, Гант, Гилберт) полагали, что, используя наблюдения, логику и анализ, можно повысить эффективность производства.

В отличие от научной школы управления, занимающейся исследованиям управлением производством, представители административной школы или классической школы (Файоль, Муни, Урвих)занимались совершенствованием управлением организацией в целом, с помощью создания универсальных принципов управления. Принципы управления Анри Файоля: разделение труда, полномочия (право отдавать приказ) и ответственность (где есть п есть и о) , дисциплина, единоначалие, единство направления, подчинённость личных интересов общим, вознаграждение персонала, стабильность, справедливость (сочетание доброты и правосудия), порядок).

С развитием психологии и социологии, учёные стали всё больше уделять внимание человеческим отношениям. Их точка зрения заключается в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имело ключевой характер для достижения организации.

Школа науки управления использует количественные методики, таких как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность. Математика, статистика и др. науки внесли свой вклад в развитие теорий управления. Вклад школы науки управления: углубление понимания сложных управленческих проблем и развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

**2.**

Олимпийский комитет России — организация, представляющая страну в международном Олимпийском движении. Без признания НОК Международным Олимпийским комитетом (МОК) национальные команды не допускаются к Олимпийским играм. Российский Олимпийский комитет создан в 1911 и воссоздан в 1991 (в 1951 — 1991 функционировал НОК СССР).

Цель олимпийского движения - способствовать построению лучшего мира посредством воспитания молодежи средствами спорта без какой-либо дискриминации и в духе соблюдения принципов олимпизма, что включает в себя взаимопонимание, дружбу, атмосферу солидарности и честной игры.

Деятельность олимпийского движения, которую символизируют пять переплетенных колец, носит постоянный и универсальный характер. Она охватывает пять континентов. Она достигает своей кульминации, объединяя спортсменов всего мира на великом спортивном празднике - Олимпийских играх.

Заниматься спортом - одно из прав человека. Каждый должен иметь возможность заниматься спортом в соответствии с его или ее потребностями.

Олимпийская хартия сводит в единый кодекс основополагающие принципы, правила и официальные разъяснения, принятые МОК. Она управляет организацией и функционированием олимпийского движения и устанавливает условия празднования Олимпийских игр.

Современная структура МОК выглядит следующим образом: 15 человек должны представлять международные спортивные федерации или их объединения, 15 — национальные олимпийские комитеты или их региональные ассоциации, 15 — действующие атлеты и 70 — так называемые индивидуальные члены. При этом в стране не может быть более одного члена МОК из последней категории, а возрастной лимит для всех членов МОК установлен от 18 до 70 лет.

Государственная организация Олимпийского комитета создает во взаимодействии с общественными организациями и движениями, представляющими интересы молодежи, условия для обеспечения здорового образа жизни, нравственного и патриотического воспитания молодежи, реализации профессиональных возможностей молодежи. Координирует деятельность по реализации приоритетных направлений государственного регулирования туристической деятельности в Российской Федерации.

**3.**

Общие отличия профессионального коммерческого спорта от олимпийского спорта – это выраженный коммерческий характер технологий проведения соревнования, ориентация на развитие видов, которые приносят прибыль, ориентация на зрелищность. Кроме того, иные источники финансирования, другое правообеспечение спортсменов и организационное построение. Вознаграждение спортсменов тоже несколько различается. Но помимо перечисленных общих существуют также и специфические отличия. Это календари соревнований, другой учет рейтинговой классификации спортсменов, правила соревнований, иной тренировочный режим и целенаправленное формирование спортивной элиты.

Принято считать, что предложение в экономике спорта – это непосредственный ответ на имеющийся спрос. Однако это утверждение верно лишь отчасти. Взаимодействие между спросом и предложением имеет более сложный характер. Иными словами, далеко не всегда спрос выступает первичным фактором; иногда именно предложение инициирует дальнейший спрос и расширение потребностей. Коротко рассмотрим основные варианты ниже.

Как известно из экономической теории, закон предложения формулируется так: чем большее количество товаров или услуг востребовано потребителями, тем большие объемы продукции готовы поставить на рынок производители при сложившихся ценах.

Равновесные цены на спортивные зрелища, товары и услуги определяются путем взаимодействия спроса и предложения, которые и формируют равновесные цены.

Равновесные цены могут формироваться как путем смещения спроса, так и изменения предложения. Например, в небольшом городе спрос на двигательную активность и спортивные товары был на невысоком уровне. После того, как властями был построен и сдан в эксплуатацию многофункциональный спорткомплекс (т.е. было сделано серьезное предложение), повысился спрос на тренеров, спортивные товары и инвентарь, на здоровый образ жизни.

По аналогичной схеме развиваются мультипликативные эффекты от открытия фитнес-клубов, детско-юношеских спортивных школ, спортивных секций при вузах, колледжах, школах.

Хорошими активизирующими эффектами обладают крупные соревнования, проводимые в данной местности, чемпионаты всех уровней, олимпиады и спартакиады, первенства страны, региона, города.

**4.**

Управленческие отношения - это важная форма общественных отношений, это сложные отношения людей, различных социальных коллективов, возникающие в процессе осуществления управленческих функций на основе общих принципов управления.

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности — это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль

Планирование. Важнейшей функцией управления считают планирование. Оно позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприятия, рационально использовать имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Благодаря этому обеспечивается необходимая организация хода производства — динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

Организация. Организация производства представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. Только при соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленность и четкая согласованность всех элементов системы.

Мотивация персонала. Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания. Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем он надеется на то, что эти результаты повлекут за собой вознаграждение и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения.

Контроль как составляющая комплекса менеджмента обеспечивает действенную оценку хода и результатов процесса производства, создает условия для осуществления менеджером необходимой корректировки деятельности предприятия.

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения своих определенных целей.

Содержание и функции процесса управления:

1) планирование, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению;

2) функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями или работниками, а также установление взаимодействия между ними;

3) руководство, состоящее в мотивировании исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей;

4) контроль, который заключается в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.

**5.**

Маркетинговые коммуникации представляют собой процесс передачи целевой аудитории информации о продукте.

Основные направления маркетинговых коммуникаций:

-реклама;

-связи с общественностью (PR);

-брендинг;

-паблисити;

-программы лояльности;

-директ-маркетинг;

-спонсорство;

-стимулирование сбыта;

-Личные продажи .

Прочие инструменты маркетинговых коммуникаций:

-упаковка;

-сувениры с фирменной символикой в качестве подарков;

-предоставление лицензии на использование фирменных символов компании или продукта;

-послепродажное (сервисное) обслуживание;

-личная продажа;

-незапланированные обращения;

-средства стимулирования торговли или рекламно-оформительские средства для мест продажи, доставляющие маркетинговое обращение непосредственно в места продажи и повышающих вероятность приобретения товаров покупателями (внутренние купоны магазина и пр.).

**6.**

Технология проведения международного спортивного соревнования, хотя и имеет много общего, несколько отличается от организации соревнования внутри страны. Условно основные управленческие действия можно представить в виде отдельных этапов.

1-й этап. Принятие решения о проведении международного соревнования. Инициатива в этом вопросе поступает от горо­да - организатора будущего соревнования, согласуется с на­циональной федерацией, государственными спортивными организациями, НОК.

2-й этап. Участие в конкурсе городов. Для получения разрешения на проведение Олимпийских игр, чемпионатов мира или Европы по виду спорта необходимо согласие МОК или между­народной федерации по виду спорта. Как правило, на право проведения Олимпийских игр претендуют около 10 городов, на проведение чемпионатов мира по виду спорта - до 7 городов.

3-й этап. Создание оргкомитета будущего соревнования. В состав оргкомитета включают представителей властей города и страны, служб транспорта, безопасности, внутренних дел, здравоохранения, спортивных организаций и др. При оргкомитете по основным направлениям работы создаются различные комиссии и комитеты.

4-й этап. Разработка бюджета соревнования. Бюджет со­ревнования включает две части - поступления и расходы. Поступления: субсидии; продажа билетов; доходы от гостиниц; реализация маркетинговых программ (например, монетная, сувенирная программы); спонсоры; лотереи.

5-й этап. Непосредственная подготовка к соревнованию. На этом этапе проводится строительство и реконструкция мест соревнований и проживания участников, приобретение инвентаря и оборудования, разработка схем работы системы безопасности, транспорта, медицинской помощи, судейства, привлечения волонтеров и др. В соответствии с Регламентом проводится рассылка материалов о соревновании всем уча­ствующим организациям.

6-й этап. Проведение соревнования. Для этого создается штаб, который решает следующие вопросы: а) работа с участ­никами соревнования: встреча делегаций в аэропорту, разме­щение в гостиницах, организация тренировок и др.; б) работа с ответственными лицами международных организаций; в) ра­бота с судьями: семинары, распределение судей по бригадам, экипировка судей; г) работа с волонтерами: распределение по местам работы; д) окончательная проверка и приемка стадио­на, инвентаря, оборудования, рабочих помещений. Оргкомитет также должен организовать работу пресс-центра, выпуск теку­щей информации, обеспечить безопасность соревнования и т.п.

7-й этап. Подведение итогов соревнования. Подготовка отче­тов для международной федерации и городских властей, оцен­ка финансовых затрат и доходов и т.п.

**7.**

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

Спортивный менеджер - ключевая фигура в спортивной организации, функционирующей в рыночных условиях. Управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития физической культуры и спорта. Отдельные элементы управленческой деятельности в определенной мере присущи всем категориям работников физической культуры и спорта: тренерам, преподавателям, учителям физической культуры, инструкторам и т.д. В этом можно убедиться, проанализировав должностные обязанности различных категорий физкультурно-спортивных работников, предусмотренные тарифно-квалификационными характеристиками. Так, например:

- тренер-преподаватель по спорту осуществляет набор в спортивную школу, секцию, группу лиц, желающих заниматься физической культурой и спортом; обеспечивает безопасность учебно-тренировочного процесса; разрабатывает годовые и текущие планы подготовки. Ведет систематический учет, анализ, обобщение результатов работы;

- инструктор по физической культуре учреждений образования организует активный отдых обучающихся (воспитанников) в режиме учебного и внеучебного времени учреждения; организует и проводит с участием педагогических работников и родителей физкультурно - спортивные праздники, соревнования, дни здоровья и другие мероприятия оздоровительного характера; организует работу кружков и спортивных секций; осуществляет связи с учреждениями дополнительного образования спортивной направленности и учреждениями спорта; организует деятельность физкультурного актива и т.д.

Функции и роли спортивного менеджера. Спортивные менеджеры, являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, выполняют в организации ряд разнообразных функций. Среди них специалисты выделяют три ключевые функции.

1. Функция принятия решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление деятельности организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер, но он же и несет ответственность за последствия принятых решений.

2. Информационная функция состоит в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде физкультурно-спортивной организации, в которой он работает, распространяет эту информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет персоналу политику, ближайшие и перспективные цели организации.

3. Менеджер выступает в качестве руководителя физкультурно-спортивной организации, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов физкультурно-спортивной организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации во взаимодействии с другими организациями.

**8.**

Цели и задачи MOK:

Олимпизм представляет собой философию жизни, возвышающую и объединяющую в сбалансированное целое достоинство тела, воли и разума. Олимпизм, соединяющий спорт с культурой и образованием, стремится к созданию образа жизни, основывающегося на радости от усилия, на воспитательной ценности хорошего примера и на уважении к всеобщим основным этическим принципам.

Целью олимпизма является повсеместное становление спорта на службу гармоничного развития человека с тем, чтобы способствовать созданию мирного общества. заботящегося о сохранении человеческого достоинства. Чтобы достигнуть этого, олимпийское движение, в одиночку или в сотрудничестве с другими организациями, в пределах своих возможностей осуществляет деятельность, направленную на укрепление мира.

Олимпийское движение, руководимое МОК, берет начало в современном олимпизме.

Под верховной властью МОК олимпийское движение объединяет организации, спортсменов и других лиц, которые согласны руководствоваться Олимпийской хартией. Критерием принадлежности к олимпийскому движению является признание МОК. Организацию и управление в спорте должны осуществлять независимые спортивные организации, признанные таковыми.

Цель олимпийского движения - способствовать построению лучшего мира посредством воспитания молодежи средствами спорта без какой-либо дискриминации и в духе соблюдения принципов олимпизма, что включает в себя взаимопонимание, дружбу, атмосферу солидарности и честной игры.

Деятельность олимпийского движения, которую символизируют пять переплетенных колец, носит постоянный и универсальный характер. Она охватывает пять континентов. Она достигает своей кульминации, объединяя спортсменов всего мира на великом спортивном празднике - Олимпийских играх.

Заниматься спортом - одно из прав человека. Каждый должен иметь возможность заниматься спортом в соответствии с его или ее потребностями.

Олимпийская хартия сводит в единый кодекс основополагающие принципы, правила и официальные разъяснения, принятые МОК. Она управляет организацией и функционированием олимпийского движения и устанавливает условия празднования Олимпийских игр.

Членами МОК являются физические лица. Общее число членов МОК не должно превышать 115 человек, в соответствии с официальными разъяснениями.

В целях облегчения проведения Олимпийских игр и взаимодействия между ОКОИ и МОК, МСФ и НОК, Президент должен, как только возможно, после избрания города для проведения Олимпийских игр назначить Координационную комиссию для управления и обеспечения рабочих связей между ними. Комиссия, в которую входят представители МОК, МСФ, НОК и представитель от спортсменов, должна осуществлять контроль за подготовкой и деятельностью ОКОИ; обзор и рассмотрение всей основной документации, связанной с проведением Олимпийских игр; осуществление содействия ОКОИ; установление связи, с одной стороны, с ОКОИ и, с другой стороны, с МОК, МСФ и НОК; устранение любых трудностей, возникающих между любой из сторон, а также выполнять другие дополнительные функции, возложенные на нее Исполкомом МОК.

При возникновении любых вопросов, которые Координационная комиссия не в состоянии решить или если какая-либо из сторон отказывается исполнять ее решения, она должна сообщить об этом и изложить все обстоятельства, мешающие этому, Исполкому МОК, который должен принять окончательное решение.

**9.**

Организационно-правовое воздействие в спортивном менеджменте проявляется через механизм властной мотивации и зависит от набора мер административно-правового характера. Организационно-правовые, или как их еще называют организационно-административные, методы управления базируются на присущих системе управления физической культурой и спортом отношениях власти и подчинения. Сущность методов организационно-административного воздейст­вия заключается в следующем.

Во-первых, они выражают прямое директивное воздействие на уп­равляемую систему в целом или на ее элементы в отдельности, то есть па исполнителей.

Во-вторых, они дают возможность принимать однозначное ре­шение, не позволяющее исполнителю выбирать между различны­ми формами действий, как это присуще другим методам управле­ния.

В-третьих, они основаны на обязательности положений, инструк­ций, приказов, распоряжений, указаний и резолюций руководителя физкультурной организации, невыполнение которых рассматривает­ся как нарушение служебной дисциплины и влечет за собой дисцип­линарное взыскание. Власть, таким образом, означает возможность управления как людьми, так и процессами их деятельности. Но ни одна власть не является эффективной без реального повиновения одних лиц другим.

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления. То есть управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера.

К общим принципам управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

Принцип применимости - менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для все работающих в фирме сотрудников.

Принцип системности - менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры и системы в целом.

Принцип многофункциональности - менеджмент охватывает различные аспекты деятельности:: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции - внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить на свои миры.

Принцип ориентации на ценности - менеджмент включен в общественный окружающий мир с определёнными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство. Честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т. п. Всё это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

Принципы сочетания централизации децентрализации предполагают необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По сути, это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления, реализации персональной ответственности.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

**10.**

В каждой организации физкультурно-спортивной направленности существует разделение труда. При этом главное внимание уделяется разделению труда на отдельные функции и установлению соответст­вия работников органов управления предоставляемым им полномо­чиям.

Структурные подразделения, как и спортивная организация, час­тью которой они являются, представляют собой группы людей, дея­тельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

Линейная структура образуется в результате построения структуры спортивной организации, в которой звенья нижележащих уровней управления находятся в непосредственном подчинении у руководите­ля вышестоящего уровня.

Функциональная структура – результат увеличивающейся сложно­сти управления и развития специализации. Функциональная структу­ра основана на разделении управленческого труда персонала аппарата организации и предполагает создание в ней наряду с линейными еще и функциональных подразделений. Каждое функциональное подразде­ление (либо исполнитель) специализировано на выполнении отдель­ных видов управленческой деятельности.

Линейно-функциональная (штабная) структура возникает в резуль­тате синтеза линейной и функциональной структур управления. При этой структуре функциональные подразделения утрачивают права при­нятия решений и руководства нижестоящими подразделениями.

Матричная структура дополняет линейно-функциональную струк­туру управления новыми подразделениями, руководители которых по­лучают права воздействовать на всех других участников новой програм­мы работ и руководителей существующих подразделений организации.

Зарождение организованного, целенаправленно управляемого физ­культурного движения в России относится к началу XVIII века, к пет­ровской эпохе, когда в 1718 году Петр I создал "Гражданский Невский флот" и утвердил специальный нормативный документ — регламент его деятельности.

Анализ исторического опыта свидетельствует, что организационная структура управления физической культурой и спортом в досоциалис­тической России носила мозаичную форму, включавшую слабо свя­занные между собой Канцелярию Главнонаблюдающего за физичес­ким развитием народонаселения Российской Империи, Российский олимпийский комитет, около 800 спортивно-гимнастических обществ, каждое из которых организовывало занятия одним или несколькими видами спорта, школы для занятий спортом, территориальные спор­тивные клубы, кружки и клубы спорта на заводах, фабриках, в учеб­ных заведениях и т.п.

**11.**

Контракт заключается между Организацией (спортивным клубом, федерацией по виду спорта и т.д.) и Спортсменом в письменной форме, оформляется в двух экземплярах и хранится у каждой из подписавших его сторон. В ряде случаев предусматривается оформление большего количества экземпляров контракта. с, Регламентом соревнований по футболу среди команд нелюбительских клубов на 1999 год (ст. 16 п. 2) предусматривается наше трех экземпляров контракта, обладателями которых является футболист, клуб и Профессиональная футбольная лига.

Контракт может оговаривать установление испытательного срока длительностью, как правило, до трех месяцев с целью проверки профессиональных качеств Спортсмена. В случае неудовлетворительных результатов по истечении испытательного срока возможно увольнение Спортсмена без выплаты выходного пособия. Такое решение не подлежит обжалованию в судебном порядке. Следует иметь в виду, что КЗоТ запрещает установление испытательного срока для лиц, не достигших 18-летнего возраста.

В контракт целесообразно включать следующие основные разделы и положения: наименование сторон контракта и их реквизиты; предмет заключения контракта (общая характеристика совместной деятельности Спортсмена и Организации); срок действия контракта; обязанности сторон контракта; ответственность сторон контракта; изменение условий контракта, порядок разрешения споров между его сторонами; основания и условия прекращения или расторжения контракта; особые условия контракта.

Контракт может быть прекращен или досрочно расторгнут:

по основаниям, предусмотренным действующим законодательством, а именно:

- истечение срока контракта (кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребована их прекращения);

- соглашение сторон;

- призыв на военную службу;

- по инициативе Спортсмена или Организации

по основаниям, не предусмотренным действующим законодательством, а именно: дисквалификация Спортсмена, в том числе в связи с положительным результатом допинг-контроля; недостижение им предусмотренных спортивных результатов; заключение иных контрактов в период действия заключенного контракта; разглашение конфиденциальной информации, вследствие чего Организации был причинен ущерб; совершение действий, повлекших за собой невосполнимый или значительны и вред репутации Организации, и др.

**12.**

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Здесь принят подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям. Мы полагаем, что процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации. Все эти категории рассматриваются в разных главах книги. Ниже приводится краткая характеристика каждой из функций в виде общего обзора.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

Структура организации часто изображается в виде плоской двухмерной организационной блок-схемы. Эти блок-схемы представляют собой удобные модели, которые помогают увидеть сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации. Но, если бы это было возможно, более точно отобразить структуру помог бы нам «мобайл», - подвижное изображение, а не блок-схема. Как вы, наверное, знаете из опыта, когда касались какого-то участка подвижной структуры, конструкции «мобайл», все другие его части также приходят в движение или изменяют свое положение в большей или меньшей степени, в зависимости от того, какой части вы касаетесь и с какой силой вы воздействуете на нее. Более того, положение других частей меняется не сразу, - необходимо какое-то время на реакцию. И это время опять-таки зависит от того, в каком месте и насколько сильно вы касаетесь «мобайла». Точно также, когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

В оригинале contingency approach - вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации. Используя наиболее адекватный термин «ситуационный подход», не следует путать его с «методом ситуаций» (case method), широко применяемым в обучении менеджеров путем анализа конкретных примеров, случаев из практики управления. Метод ситуаций - основа методологии обучения в Гарвардской школе бизнеса, самой престижной в США, где накоплены многие сотни глубоко проработанных ситуаций по разнообразнейшим аспектам управления. Такой подход характерен для весьма влиятельной и эмпирической школы в управлении, где опыту придается большее значение, чем научным методам.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость итуационного мышления потери точности.

**13.**

Международные спортивные объединения - неправительственные международные организации по физической культуре, физическому воспитанию и спорту.

Членами международных спортивных объединений являются национальные спортивные организации (в некоторых случаях - международные объединения), а также отдельные лица. Различают международные спортивные объединения общего характера, деятельность которых не ограничена какой-либо одной областью физической культуры и спорта (например, Международный совет физического воспитания и спорта), и специальные- по видам спорт (международные федерации бокса, волейбола и т. д.), по отраслям знаний и деятельности, которые имеют прямое отношение к физкультуре и спорту (Международная федерация спортивной медицины), объединяющие спортсменов по профессиональной (Международный спортивный союз железнодорожников) и другой принадлежности.

Большинство международных спортивных объединений руководит развитием любительского спорта, некоторые объединяют организации любительского и профессионального спорта (Международная федерация тенниса, Международная федерация футбольных ассоциаций - ФИФА).

Международные спортивные объединения помогают в создании соответствующих национальных организаций, устанавливают и укрепляют связи с ними, контролируют выполнение этими организациями принятых уставов; изучают и распространяют международный опыт в своей области.

В задачи объединений также входит разработка правил и положений, касающихся определенного вида спорта.

Высший орган объединений-конгресс (генеральная ассамблея), который избирает руководящие органы (комитет, административный совет, бюро, возглавляемые президентом). Выборным путем образуются также технические органы - комитеты или комиссии. Бюджеты международных спортивных объединений складываются из членских взносов национальных спортивных организаций и отдельных лиц, отчислений от доходов, получаемых при проведении соревнований, от издательской деятельности, платы за право трансляции соревнований по телевидению и т. д.

В настоящее время насчитывается свыше 200 международных объединений. Советские спортивные организации являются членами 72 всемирных и 14 европейских международных спортивных объединений. В руководящие и технические органы этих объединений избрано 119 советских представителей. Спортивные организации СССР не участвуют в международных спортивных объединениях профессионального спорта, в деятельности международных спортивных объединений по видам спорта, не культивируемым или не получившим признания в стране (например, в международных федерациях бейсбола, крикета и др.).

Деятельность представителей спортивных организаций Советского Союза и других социалистических стран в международных спортивных объединениях направлена на демократизацию международного спортивного движения: борьбу с расовой и политической дискриминацией в спорте, предоставление равных прав всем национальным спортивным организациям, совершенствование спортивно-технических правил и др.

Для укрепления авторитета международных федераций, установления более тесных контактов между ними, МОК и другими спортивными организациями в 1967 г. была создана Генеральная ассоциация международных спортивных федераций (ГАИСФ), объединяющая в настоящее время 53 международные организации.

**14.**

Государство и Олимпийский комитет России выступают в этом вопросе как единая команда. Государство обеспечивает учебно-тренировочными сборами основной состав сборной на весь четырехлетний период подготовки и, естественно, увеличивает финансирование на последнем, предолимпийском этапе. Но бюджетных средств всегда не хватает. Поэтому ОКР заключает контракты с ведущими отечественными и зарубежными фирмами - "Газпромом", "ЛУКОЙЛом", Сбербанком, Внешторгбанком, "Кока-Колой", "Самсунгом"... В целом на этот год получается около 9-10 миллионов долларов на нужды олимпийской команды. Это немного. Но раньше было еще меньше - два, от силы три миллиона долларов. Теперь мы имеем возможность обеспечивать учебно-тренировочными сборами за рубежом те команды, которые не получают финансирование от государства.

Страхование

Федеральным законом от 28.02.2008 №13-ФЗ в Трудовой кодекс РФ введена глава 54.1. "Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров". Помимо обязательных условий трудового договора, заключенного между работодателем и работником (ч. 2 ст. 57 Трудового кодекса РФ), обязательными для включения в трудовой договор со спортсменом являются условия об:

обеспечении работодателем страхования жизни и здоровья спортсмена, а также медицинского страхования в целях получения спортсменом дополнительных медицинских и иных услуг сверх установленных программами обязательного медицинского страхования с указанием условий этих видов страхования.

Как при заключении трудового договора, так и в процессе его действия спортсмены проходят обязательные периодические медицинские обследования в целях определения пригодности для выполнения поручаемой работы и предупреждения профессиональных заболеваний и спортивного травматизма. Данные обследования организуются за счет собственных средств работодателя.

Кроме того, согласно действующему законодательству, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовыми договорами могут предусматриваться условия(2) о дополнительных гарантиях и компенсациях спортсменам, тренерам, в том числе:

• о проведении восстановительных мероприятий в целях улучшения здоровья спортсмена;

• о гарантиях спортсмену в случае его спортивной дисквалификации;

• о размерах и порядке выплаты дополнительных компенсаций в связи с переездом на работу в другую местность;

• о предоставлении питания за счет работодателя;

• о социально-бытовом обслуживании;

• об обеспечении спортсмена, тренера и членов их семей жилым помещением на период действия трудового договора;

• о компенсации транспортных расходов;

• о дополнительном медицинском обслуживании;

• о дополнительных денежных выплатах спортсмену в случаях возникновения временной нетрудоспособности или полной утраты трудоспособности в период действия трудового договора;

• об оплате работодателем обучения спортсмена в образовательных учреждениях;

• о дополнительном пенсионном страховании.

**15.**

На сегодняшний день к функциям менеджмента относится:

планирование,

организация,

мотивация,

контроль,

регулирование.

Функция планирования является номером один в менеджменте. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений и таким образом укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, что планирование — это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не должны носить директивного характера, а меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

Функция организации — это формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами. В любом плане, составляемом в организации, есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, часто это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в реальность, используя важную функцию менеджмента, как мотивация.

Функция мотивации — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. С конца XVIII по XX век было распространенное мнение, что люди всегда будут работать лучше, если у них есть возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивация — это простой вопрос, который сводится к предложению предоставления соответствующих денежных вознаграждений в обмен на усилие. Руководители узнали, что мотивация — это результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно изменяются.

Функция контроля — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля. Первый аспект — установление стандартов — это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это измерение того, что было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнения достигнутого с ожидаемыми результатами. Если эти обе фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, ему известен и источник этой проблемы. Третий аспект — стадии, на которой выполняются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от начального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей для того, чтобы они стали реальнее и отвечали ситуации. Контроль — это критически важная и сложная функция управления.

**16.**

Организационная структура профессионального спорта состоит из международных и национальных профессиональных спортивных лиг (которые могут быть самостоятельными структурами или входить в национальную федерацию по виду спорта), ассоциаций, союзов, профессиональных спортивных клубов; спортивных команд и спортсменов-профессио-налов, заключивших контракты с профессиональными спортивными организациями.

Мировой профессиональный спорт - неоднозначное явление. Его модели, формировавшиеся в разных странах мира на протяжении длительного времени, имеют существенные отличия по целому ряду критериев. В качестве типовых выступают американская и европейская модели. Сравнительный анализ американской, европейской и российской моделей профессионального спорта был выполнен по девяти основным параметрам (таблица 5). К их числу мы отнесли следующие: набор видов спорта, входящих в разряд профессиональных в США, Европе и России; основной принцип проведения соревнований; особенности менеджмента; правовые основы; отношение государства; особенности финансирования; формы владения профессиональными командами; система отбора спортсменов для профессионального спорта, а также степень интернационализации профессионального спорта.

Эти параметры мы рассматривали как основные, хотя между профессиональным спортом в США, Европе и России имеются отличия и по посещаемости соревнований, социальной защищенности спортсменов, роли и месту телевидения в поддержке спорта, месту профессионального спорта в системе общественных ценностей, в классификации спортсменов, размерах их вознаграждения и т.д.

Финансирование профессиональных клубов как в США, так и в Европе, осуществляется в основном за счет доходов, получаемых непосредственно от спортивной деятельности. Этот критерий является одним из самых важных (если не самым важным) при характеристике степени развития профессионального спорта в той или иной стране. Но европейские клубы в финансовом плане в большей степени зависят от государственной поддержки на местном уровне, и не все команды способны полностью окупать расходы за счет только спортивной деятельности. Только лучшие из них приносят прибыль владельцам.

Продажа билетов для зарубежных клубов как в США, так и в Европе, - основной источник доходов, что нетипично для отечественного спорта. Вторым источником по значимости (а иногда и первым) для зарубежных команд являются средства, полученные от продажи прав на телетрансляцию. Причем не команды, а лиги заключают договоры с телевидением и распределяют полученные доходы между ними. Но команды сохраняют за собой право на контракт с региональными телестанциями. В России этот источник финансирования находится в стадии становления.

Спонсорство нехарактерно для американского спорта, но в Европе оно играет существенную роль. Лицензирование в бюджетах американских клубов, в отличие от европейских, достигает всего нескольких процентов, хотя абсолютные цифры по этой статье превышают доходы многих европейских и, конечно, отечественных клубов. Важной особенностью спорта в Европе является финансовая помощь муниципальных советов, что в принципе во многом напоминает существующую систему финансирования клубов в России.

**17.**

Целевой маркетинг – выделение рыночных сегментов, выбор одного или нескольких из них, разработка товаров и маркетинговых комплексов, которые ориентированы на каждый отдельный сегмент.

Основные этапы процесса целевого маркетинга:

1. сегментирование рынка,т.е. разделение рынка на четко обозначенные группы потребителей, различающиеся по своим потребностям, характеристикам или поведению, для обслуживания которых могут потребоваться определенные товары или маркетинговые комплексы.

2. выбор целевых сегментов рынка.На этом этапе компания оценивает привлекательность отдельных сегментов рынка и отбирает один или несколько сегментов для освоения.

3. позиционирование товара на рынке– это способ, в соответствии с которым потребители идентифицируюттот или иной товар по его важнейшим характеристикам.

Позиция товара – место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

6.2 Уровни сегментирования рынка

1. Массовый маркетинг. При массовом маркетинге формируется максимально большой потенциальный рынок, что ведет к снижению издержек.

2. Маркетинг сегментов. Компания будет эффективнее работать на рынке, ориентируя свои товары или услуги, каналы распространения и программы взаимодействия с потребителями только на тех потребителей, которых она может лучше всего обслужить.

3. Маркетинг на уровне ниш. Ниша – это узко определенная группа потребителей, обычно получаемая в результате разделения сегмента на подсегменты или выделения групп потребителей с отчетливо выраженными особенностями.

4. Микромаркетинг – это практика приспособления товаров и маркетинговых программ к особым вкусам отдельных людей и местного населения. Микромаркетинг включает:

– локальный маркетинг

– индивидуальный маркетинг

**18.**

Олимпийская хартия — документ, в котором изложены основополагающие задачи и принципы деятельности МОК.

Среди традиционных ритуалов Игр (в порядке их проведения):

Открытие и закрытие начинаются с театрализованного представления, которое должно представить зрителям облик страны и города, познакомить с их историей и культурой.

Торжественный проход спортсменов и членов делегаций по центральному стадиону. Спортсмены из каждой страны идут отдельной группой. Традиционно первой идет делегация спортсменов Греции - страны-родоночальницы Игр. Прочие группы идут в порядке, соответствующем алфавитному порядку названий стран на языке страны-хозяйки Игр. (Или же на официальном языке МОК — французском или английском). Впереди каждой группы идет представитель принимающей страны, несущий табличку с названием соответствующей страны на языке страны-хозяйки Игр и на официальных языках МОК. За ним во главе группы идет знаменосец — обычно спортсмен, участвующий в играх, несущий флаг своей страны. Право несения флага является весьма почетным для спортсменов. Как правило, это право доверяют самым титулованным и уважаемым спортсменам.

Произнесение приветственных речей президентом МОК (обязательно), главой или официальным представителем государства, в котором проходят Игры, иногда мэром города или председателем Оргкомитета. Последний в конце речи должен произнести слова: «(порядковый номер игр) летние (зимние) Олимпийские игры объявляю открытыми». После чего, как правило производится орудийный залп и множество залпов салюта и фейерверка.

Поднятие флага Греции как страны-родоночальницы Игр с исполнением ее национального гимна.

Поднятие флага страны-хозяйки Игр с исполнением ее национального гимна.

Произнесение одним из выдающихся спортсменов страны, в которой происходит Олимпиада, олимпийской клятвы от имени всех участников игр о честной борьбе в соответствии с правилами и принципами спорта и олимпийским духом (последние годы также непременно произносятся слова о неприменении запрещенных препаратов — допинга);

Произнесение несколькими судьями от имени всех судей клятвы о беспристрастном судействе;

Поднятие Олимпийского флага с исполнением официального Олимпийского гимна.

Венчает церемонию открытия зажжение олимпийского огня. Огонь зажигается от солнечных лучей в Олимпии (Греция) в Храме языческого греческого бога Аполлона (в Древней Греции Аполлона считали покровителем Игр).

Вручение победителям и призёрам соревнований медалей на специальном подиуме с поднятием государственных флагов и исполнением национального гимна в честь победителей.

Во время церемонии закрытия также проходят: театрализованное представление — прощание с Олимпиадой, проход участников, речь президента МОК и представителя страны-хозяйки. Однако, о закрытии Олимпиады объявляет уже президент МОК. Далее следуют исполнение гимна страны, Олимпийского гимна, при этом флаги спускаются. Представитель страны-хозяйки торжественно передает олимпийский флаг президенту МОК, который в свою очередь передает его представителю Оргкомитета следующей олимпиады. После этого следует небольшое представление следующего города, принимающего Игры. В конце церемонии Олимпийский огонь медленно гаснет под лирическую музыку.

**19.**

Товар – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления (физические объекты, услуги, лица, организации, идеи).

Товарная единица – обособленная целостность, характеризуемая показателями величины, цены, внешнего вида и прочими атрибутами (например, губная помада – товар, а тюбик – единица товара).

Товар можно рассматривать с позиции трех уровней:

1) товар по замыслу;

2) товар в реальном исполнении;

3) товар с подкреплением.

Жизненный цикл товара — период времени, в течение которого товар обращается на рынке, начиная с момента выхода его на рынок и заканчивая его уходом с рынка. Одно из фундаментальных понятий концепции современного маркетинга.

Графики, характеризующие изменение показателей в различные фазы жизненного цикла. 1-Фаза выхода на рынок; 2-Рост; 3-Зрелость; 4-Упадок. А — продажи; B — прибыль.

Различные варианты кривой жизненного цикла товара: 2 — повторный цикл; 3 — «гребешковая» кривая

Согласно маркетинговой концепции любой товар проходит жизненный цикл, то есть существует определённый период времени, когда он присутствует на рынке. В типичном жизненном цикле товара выделяют четыре фазы, четыре этапа:

Выведение товара на рынок. Первое появление товара на рынке. Характерным является небольшой рост объёмов продаж и соответственно прибыль минимальна или её вообще нет.

Рост. Период быстрого роста объёма продаж, если товар принят рынком и спрос на него растёт. Прибыль также возрастает по мере увеличения объёма продаж.

Зрелость. Объемы продаж значительны, но дальнейшего роста продаж не наблюдается. Прибыль на данном этапе стабилизировалась, так как дополнительных затрат для вывода товара на рынок не требуется.

Упадок, уход с рынка. Для данной фазы жизненного цикла товара характерно значительное снижение объёмов продаж вплоть до полного падения спроса на данный товар. Прибыль резко снижается до нуля.

**20.**

Фyнкция плaниpoвaния oзнaчaeт разработку и пpинятиe oпpeдeлeннoгo пocтaнoвлeния, пиcьмeннoгo или ycтнoгo, в кoтopoм пepeд oбъeктoм yпpaвлeния бyдeт пocтaвлeнa тa или инaя цeль, зaдaчa.

Этo пocтaнoвлeниe — yпpaвлeнчecкoe peшeниe.

Плaниpoвaниe — этo oдин из cпocoбoв, c пoмoщью кoтopoгo pyкoвoдcтвo oбecпeчивaeт eдинoe нaпpaвлeниe ycилий вcex члeнoв opгaнизaции к дocтижeнию ee oбщиx цeлeй. С дaннoй фyнкции нaчинaeтcя пpoцecc yпpaвлeния, oт ee кaчecтвa зaвиcит ycпex opгaнизaции.

Фyнкция плaниpoвaния пpизвaнa оценить:

• сильные и слабые стороны организации.

• угрозы организации (предупреждение их).

• возможности к достижению целей.

Виды планирования по срокам:

• долгосрочное осуществляется на срок более пяти лет и заключается в разработке перспективных целевых программ (стратегическое планирование);

• среднесрочное осуществляется на срок от года до пяти лет (различные программы);

• краткосрочное осуществляется на срок менее года (оперативные планы на день и др.).

Методы планирования:

• бюджетный - табличный способ представления материала, отражающий поступление и перераспределение ресурсов по подразделениям и сферам деятельности;

• балансовый - согласование поступлений и расходов за определенный период. Баланс - это таблица, в которой зафиксированы все источники и размеры доходов и расходов предприятия.

**21.**

Спортивному маркетингу уже около 30 лет, в России же он существует по оценкам специалистов 13-15 лет, с момента, когда профессиональные спортивные клубы стали полностью самостоятельными. На самом деле отечественная школа маркетологов в этой сфере управления еще только начинает формироваться.

Кроме того, спортивный маркетинг имеет ряд специфических задач:

• впечатлить зрителя, болельщика, предоставить ему драматическое зрелище, спровоцировать на эмоциональное сопереживание, заставить переживать, выбрать чью-то сторону, заинтересовать в развитии событий;

• вовлечь в процесс спонсора, воспитать в нем лояльность, приверженность клубу, показать болельщику, что он, спонсор, «свой», создать ассоциативную связь между брендом профессионального клуба и брендом производителя;

• создавать новостные поводы, не только информируя СМИ, но и провоцируя их принять сторону клуба, либо противников их действий, решений, вовлечь определенные СМИ в драматичный диалог;

• извлечь из спортивного события прибыль для спонсора, для клуба, и проконтролировать зрительские впечатления;

• акцентировано взаимодействовать с различными культурными организациями, создавая иллюзию «эффекта присутствия».

Маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение личных и общественных потребностей спроса на услуги, товары, организации, сооружения, мероприятия и идеи в области фкис посредством обмена.

Спонсорство-это система взаимовыгодных договорных отношений между спонсором и спонсируемой стороной. Спорт представляет собой одно из наиболее развитых направлений спонсорства. Спонсирование спортивных состязаний и мероприятий, организаций, команд, отдельных спортсменов позволяет решать след коммуникативные задачи:

• форсмирование осведомленности широкой аудитории о фирме-спонсоре

• создание и укрепление благоприятного имиджа спонсора посредством:

передачи ему основных характерных черт образа субсидируемой стороны

демонстрации широкой общественной мощи, а значит, надежности и рыночной устойчивости фирмы-спонсора

демонстрация широкой общественности соц-этичной позиции фирмы, его высоких идеалов исоц ответственности.

Реклама занимает особое место в системе маркетинга. Это настолько емкий и многоаспектный вид рыночной деятельности, что его нередко выделяют в самостоятельное направление.

Реклама представляет собой:

• Платную форму односторонней коммуникации, исходящую от определенного инициатора и служащую средством поддержки действий производителя

• Любую форму неличного представления и продвижения идей, тов и усл, оплачиваемую известным заказчиком.

СМИ являются самым сильным каналом воздействия на формирование общественного мнения. Ведущая роль СМИ в формировании общественного мнения отражается в их определении как четвертой власти. Примерно четвертую часть времени бодрствования человек испытывает воздействие СМИ.

СМИ – информационные агентства, пресса, радио, телевидение, интернет – это и есть основной канал распространения PR в массы. Взаимодействие со СМИ может иметь самые разные формы. Умение выстраивать эффективное взаимодействие со СМИ - залог успеха информационной активности любой компании. Взаимодействие со СМИ незаменимо в работе любой компании, так как именно таким образом осуществляется контакт с самой разной аудиторией.

**22.**

МЕТОДИКА РАСЧЕТА ЭКСПЛУАТАЦИОННЫХ РАСХОДОВ СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ

Заработная плата работников спортивных сооружений

Заработная плата определяется в соответствии со штатными расписаниями и должностными окладами административно-управленческого, производственно-технического и прочего обслуживающего персонала работников спортивных сооружений с учетом отчислений на социальное страхование.

Амортизационные отчисления

Амортизационные отчисления включают отчисления на полное восстановление первоначальной стоимости и отчисления на капитальный ремонт, необходимый для частичного возмещения износа конструктивных элементов зданий, сооружений, оборудования и коммуникаций.

Расчет амортизационных отчислений по спортивным сооружениям производится в соответствии с "Нормами амортизационных отчислений по основным фондам народного хозяйства СССР", утвержденными Постановлением Совета Министров СССР от 14 марта 1974 г. N 183 и "Положением о порядке планирования, начисления и использовании амортизационных отчислений в народном хозяйстве", утвержденным Госпланом СССР, Госстроем СССР, Госбанком СССР, Стройбанком СССР и ЦСУ СССР 15 марта 1974 г.

Текущий ремонт

Расчет затрат на текущий ремонт крытых и объемных спортивных сооружений производится в соответствии с "Положением о проведении планово-предупредительного ремонта жилых и общественных зданий", утвержденным Госстроем СССР 8 сентября 1964 г.

Осветительная электроэнергия

Годовой расход электроэнергии на осветительные нужды определяется исходя из часового расхода осветительной электроэнергии, зависящего от установленной мощности электроустановок, продолжительности эксплуатации спортивного сооружения при пользовании электрическими осветительными устройствами в течение суток, и количества дней работы сооружения в течение года.

Силовая электроэнергия

Годовой расход силовой электроэнергии, необходимый для работы вентиляционных систем крытых спортивных сооружений, насосных и прочих систем бассейнов и сооружений с искусственным льдом, определяется исходя из среднечасового расхода потребляемой электроэнергии, количества часов работы спортсооружений в течение суток и продолжительности периода их эксплуатации в течение года.

Водоснабжение

Годовой расход воды определяется как произведение суммарного суточного водопотребления воды требуемой температуры, расходуемой на различные нужды, и продолжительности периода эксплуатации сооружений в течение года.

Отопление и вентиляция

Расход тепла на отопление помещений крытых и объемных спортивных сооружений определяется исходя из строительного объема помещений основного и вспомогательного назначения, удельного часового расхода тепла, необходимого на подогрев 1 куб. м помещения на 1 град. C, установленного перепада температур наружного воздуха и внутри помещений, и продолжительности отопительного периода в течение года.

Прочие расходы

К прочим расходам спортивных сооружений отнесены статьи затрат, не учтенные в настоящей Методике.

К числу неучтенных расходных статей относятся: художественное, политическое и прочее оформление спортивных сооружений и прилегающих к ним территорий, стоимость реклам и афиш.

**23.**

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Проектирование как процесс состоит из функционально связанных этапов по созданию проекта:

• пред-проектные работы;

• техническое проектирование;

• рабочее проектирование

На пред-проектном этапе предполагается проведение прикладных исследований, анализ возможных вариантов решения проектных задач, осуществления подготовки исходных данных, т.е. установление целей, дл дань, объектов и объемов работ, проведения расчетов о наличии необходимых ресурсов на их выполнение, определение состава исполнителей, подготовка технического задания, проведение предварительного оценивания эффективности проектных решений.

На этапе технического проектирования предусматривается обоснование окончательного комплекса организационных решений, дает полное представление о организационные нововведения, которые предусматриваются в моделируемой или снова проектируемой систем.

На этапе рабочего проектирования осуществляется выпуск полного комплекта рабочей документации; завершает весь комплекс работ по проектированию экспертиза организационных проектов

Что представляет собой структура спортивной федерации? Это, прежде всего, данные о структурных подразделениях федерации. Так, например, в Уставе Федерации фехтования России сказано, что «Структурными подразделениями Федерации являются региональные отделения с правами и без прав юридического лица, которые могут иметь свой Устав или действовать на основании Устава Федерации. Высшим руководящим органом отделения является общее собрание, которое в порядке и на срок, определяемый собранием, избирает постоянно действующий руководящий орган отделения, определяет полномочия должностных лиц, делегатов на Конференцию Федерации, определяет основные направления деятельности.

**24.**

Физические упражнения и спортивные состязания культивировались многими народами на самых ранних стадиях человеческой цивилизации. Как свидетельствуют археологические находки и другие памятники истории, в древнем Египте были популярны игры в мяч, художественная гимнастика и борьба; бег, борьба и конные соревнования у этрусков; борьба у шумеров; конный спорт у хеттов. Однако спортивная жизнь у этих народов оставалась на довольно примитивном уровне.

Профессиональный подход к физической культуре и спорту требовал специальной системы питания и тренировок. Для того, чтобы добиться высоких спортивных результатов, атлетам теперь, помимо природных данных, требовались знания о том, как лучше тренироваться, не допуская перетренировки; как лучше отдыхать и восстанавливать силы. Другими словами, профессиональным атлетам нужны были спортивные методики, которые бы учитывали весь предыдущий положительный и отрицательный опыт спортивной и психологической подготовки, а также вносили новые моменты в этот процесс. Собрать такого рода информацию, ее обработать, осмыслить, систематизировать и передать новым поколениям спортсменов могла только спортивная наука и образование.

Подготовка кадров для физкультуры и спорта – задача многоуровневая и разноплановая, требующая квалифицированного менеджмента и скоординированных действий в сфере науки, культуры, образования, бизнеса, национальной политики и международных связей. Квалифицированные кадры востребованы спортивным бизнесом и индустрией красоты, туристической отраслью, социальной сферой (которая предъявляет спрос на специалистов по адаптивной физкультуре, по инвалидному спорту, по различным оздоровительным гимнастикам и методикам), силовыми структурами, армией, образовательными и лечебными учреждениями.

Особые требования к квалификации работников предъявляет профессиональный спорт, которому необходимы спортсмены, тренеры и менеджеры самого высокого уровня, обладающие новейшими методиками, знаниями и навыками. Подготовка специалистов такого уровня требует высокоразвитой системы образовательных и научных учреждений, наличия всесторонне подготовленного образовательного контингента, исследовательской, материальной и финансовой базы.

Формирование трудовых ресурсов для отрасли физической культуры и спорта начинается в нашей стране с самых ранних периодов жизни человека. Поступая в общеобразовательные школы, специализированные спортивные интернаты, ДЮСШ, СДЮШОР или ШВСМ, дети проявляют на занятиях свои способности, которые отмечаются учителями и тренерами. Наиболее способные и целеустремленные ученики, пройдя сквозь годы повседневных тренировок, участие во множестве соревнований, приобретают богатый спортивный опыт. Нередко бывает так, что к моменту окончания средней школы (или ДЮСШ) ее выпускник становится настоящим спортсменом, победителем многих соревнований, уже создавшим себе имя и авторитет в спортивном мире. Такой выдающийся спортсмен может сразу по завершении карьеры найти себе место в профессиональном спорте – он может стать арбитром, чиновником спортивной федерации или выполнять какую-либо техническую работу.

**25.**

Эффективная деятельность Международного олимпийского движения не может осуществляться без надлежащего финансирования. В финансовой поддержке нуждаются национальные олимпийские комитеты, организаторы Олимпийских Игр, спортсменыолимпийцы. Кроме того, и сам МОК не в состоянии решать все стоящие перед ним задачи при дефиците денежных средств. При отсутствии надежной финансовой базы Олимпийское движение утрачивает свою независимость, экономическую самостоятельность и авторитет, снижает влияние в мире спорта.

Осознавая важнейшую роль стабильного и полномасштабного финансирования, МОК разработал программу Олимпийского маркетинга, которая стала ведущей силой Олимпийского движения и основой его финансовой безопасности.

Проводить в жизнь программу Олимпийского маркетинга МОК поручил специально созданной комиссии, основные цели которой состоят в следующем:

гарантировать будущее спорта, содействуя олимпийским атлетам от каждой нации и обеспечивать проведение Олимпийских игр;

продвигать и охранять символику Олимпийских игр;

хранить и распространять идеалы олимпизма;

в плане долгосрочной маркетинговой стратегии поддерживать тесные контакты с другими комитетами МОК, обеспечивать их экономиическую поддержку и тем самым финансовую стабильность Олимпийского движения;

гарантировать соответствующее поступление и распределение дохода в рамках Олимпийского движения, включая МОК, НОКи, международные спортивные федерации и другие организации;

анализировать, как доходы от маркетинговой деятельности помогают атлетам от появившихся наций;

гарантировать, что люди во всем мире могут просматривать Олимпийские игры по каналам общедоступного телевидения.

Денежные поступления для Международного олимпийского движения зачисляются на специальные счета для реализации программ маркетинга, которые включают в себя денежные суммы от продажи прав на теле и радиотрансляции (broadcasting), общего субсидирования компаниямиспонсорами (corpo rate sponsorship), продажи билетов (ticketing) и лицензирования (licensing).

**26.**

Продукт – это материальная вещь производственной природы, которую можно продавать на свободном рынке для использования или потребления, удовлетворения определённых потребностей.

Любой продукт, изготовленный производителем, поступает на рынок как товар или услуга.

Со временем на рынке появляются другие более совершенные продукты и старые вытесняются. В связи с этим в теории товаров появилось понятие жизненного цикла продукта.

Жизненный цикл продукта– это период, который начинается с момента первоначального появления на рынке товара или услуги и заканчивается прекращением их реализации на данном рынке.Жизненный цикл продукта состоит из стадий, каждая из которых отличается от предыдущей изменениями объёма продаж и прибыли по времени.

Концепция жизненного цикла продукта:

• срок жизни товара ограничен, т.к. со временем он теряет свою актуальность и ему на смену приходит более совершенный товар;

• ЖЦТ включает в себя несколько периодов, каждый из которых имеет свои задачи, проблемы и способы их разрешения;

• на разных стадиях жизненного цикла прибыль от реализации товара различна;

• для каждого периода ЖЦП существуют свои стратегии в области маркетинга, финансов, производства и управления персоналом.

Циклы продукта:

1) Концепция – стадия разработки, когда продукта как такового еще не существует, есть только идея его создания и достаточное финансирование на проведение маркетинговых исследований, экспертиз, запуск производственной линии и прочую подготовку.

2) Внедрение на рынок – начальная стадия продаж готового продукта. Для этого этапа характерен незначительный рост объёма продаж. Этой стадии свойственны убытки, ведь для создания товара надо вложить существенные средства и ресурсы на маркетинговые стратегии, освоение производства, а доходы пока незначительные.

3) Стадия Роста. Период, когда все вложенные в продукцию инвестиции начинают возвращаться с прибылью:

• производство становится рентабельным;

• объём продаж растет вместе с прибылью;

• продукт получает признание потребителей, торговая марка или бренд становятся узнаваемыми;

• затраты на рекламу уменьшаются.

4) Стадия Зрелости:

• цены на продукт стабилизируются, они отличаются постоянностью, ни в коем случае не растут, и даже немного падают;

• объем продаж замедляется, но поддаётся прогнозированию;

• завоевание собственной ниши сбыта, массовые покупатели превращаются в постоянных потребителей. Продукт уже куплен хотя бы по одному разу, протестирован, оценён и, соответственно, либо он признан, либо отвергнут;

5) Стадия Спада. Когда происходит резкое снижение объёма продаж и прибыли. В таком случае, чтобы сохранить позиции на рынке, ситуацию может спасти модернизация продукта, снижение цен, увеличение затрат на рекламу.

Переход от одной стадии к следующей происходит достаточно плавно, каждая стадия имеет разную продолжительность, поэтому задача служба маркетинга – внимательно следить за изменениями объёма продаж и прибыли, чтобы вовремя отреагировать и внести изменения в программу маркетинга.

**27.**

Соревнования в современном спорте являются не только способом выявления победителя, но и важнейшим средством подготовки спортсмена, совершенствования спортивного мастерства, контроля за уровнем подготовленности и т.д.

Спортивная практика объединяет ряд видов спортивных соревнований, которые подразделяются по различным критериям и, прежде всего, напряженности и важности в системе годичной подготовки.

Выделяют соревнования:

• подготовительные,

• контрольные,

• подводящие,

• отборочные

• главные

Наиболее часто встречающимися в подавляющем большинстве видов спорта способами проведения соревнований являются:

• круговой,

• отборочно-круговой,

• смешанный

• способ прямого выбывания.

Спортивные соревнования могут быть:

• личными. В личных соревнованиях определяются места всех участвующих спортсменов, победители и призеры.

• командными. В командных соревнованиях определяются только места, занятые командами, в отличие от лично-командных, в командных соревнованиях участники одной команды соревнуются только со спортсменами других команд. В большинстве спортивных игр (футбол, баскетбол, волейбол и др.), а также в гребле (кроме лодок-одиночек) практически разыгрываются только командные соревнования.

• лично-командными. В лично-командных соревнованиях, кроме личных мест участников по занятым ими местам, определяются также и места участвующих команд. Характерной особенностью лично-командных соревнований является то, что все участники, в том числе и спортсмены одного коллектива, соревнуются между собой.

Особое значение приобретает положение о соревнованиях при проведении крупных комплексных соревнований, т.к. в нем предусматриваются:

• состав и функции главной судейской коллегии, апелляционного жюри,

• регламент соревнований по различным видам спорта,

• технология выявления общего командного первенства,

• место проведения

• последовательность проведения состязаний по разным видам спорта,

• правила аккредитации журналистов и многое другое.

Единый календарный план представляет собой док-т с перечнем спорт мероприятий всероссийского и международного уровня на календарный год по видам спорта, признанными в РФ и включенными в Всероссийский реестр по видам спорта.

Единый календарный план формируется по предложениям всероссийских федераций по разл. видам спорта, акредитованых фед. органом исполнит власти в области фкис.

**28.**

Экономический анализ в отрасли «Физическая культура и спорт» осуществляется на основе отечественных данных с учетом соответствия деятельности физкультурно-спортивных организаций объективным экономическим требованиям. Имея много общих черт с другими отраслями народного хозяйства. Экономический анализ в области «Физическая культура и спорт» имеет свои специфические особенности: фактор несовпадения отчетных периодов (в народном хозяйстве в целом отчет за 5 лет, в физической культуре и спорте – 4 года); расчет экономических оценок спортивных явлений по олимпийскому циклу (по первому году ушедшего цикла и 1 году наступившего).

Основные методы экономического анализа

В отрасли «Физическая культура и спорт» существует целый ряд приемов проведения экономического анализа. К числу основных относятся методы: сравнения, группировки, факторного анализа, стандартизации и др.

Метод сравнения. Это наиболее применяемый метод, когда осуществляют сравнение фактических данных с плановыми заданиями, с прошлым периодом, со средними показателями, с достижениями лучших коллективов. Путем сравнения узнают абсолютные и относительные изменения. Последние измеряются в процентах. При этом следует помнить, что сравниваются только сопоставимые величины.

Метод группировки. Используется для выявления однотипных факторов, критериев в различных физкультурно-спортивных организациях отрасли «Физическая культура и спорт. Например: количество физкультурно-спортивных коллективов в структурах образования: вузах, ссузах, общеобразовательных школах за определенный промежуток времени.

Метод стандартизации структур используется для сопоставления и оценки, что особенно важно при сравнении эффективности различных затрат, определении удельных расходов и т.п. Смысл метода заключается в том. Чтобы привести различные структура в сопоставимое (по 1 или более факторам) состояние. Например: размеры спортсооружений, которые необходимо построить в том или ином городе высчитываются на нормативах спортивного строительства, т.е. 100 000 человек. При расчетах затрат на соревнования или сборы за основу берутся расходы на 1 человека-день или стандартную команду.

**29.**

Система маркетинга должна функционировать таким образом, чтобы улавливать, обслуживать и удовлетворять нужды потребителей и улучшать качество их жизни. В своем стремлении удовлетворить нужды потребителей предприниматели могут совершать определенные действия, которые не всем нравятся и не всем приносят благо. Руководители маркетинга должны знать об основных критических замечаниях подобного рода.

Общественные движения привели к принятию многих законов для защиты потребителей в деле обеспечения безопасности товаров, отражения истины в предложениях о предоставлении займов, указания ингредиентов и сроков годности на этикетках товаров и отражения истины в рекламе.

Взаимодействие маркетинга и общества с учетом защиты прав потребителя.

"Развитие маркетинга как важнейшей сферы современной экономики требует его всестороннего и эффективного правового регулирования". В настоящее время в нашей стране бурно развивается законодательство, регламентирующее маркетинговую деятельность. Для того чтобы развивать российскую экономику и привести ее с учетом национальной специфики к рыночным отношениям, нужны эффективные правовые нормы, в том числе маркетинговые. Об этом говорят и руководители государства, и экономисты, и юристы, этому придается сейчас большое значение как в государственном масштабе, ибо именно развитие этого направления права определяет сейчас развитие отечественной экономики, так и на уровне отдельных промышленных предприятий, представляющих основу рыночной системы хозяйства. Главным источником в данной сфере является Гражданский кодекс РФ, имеющий статус федерального закона, иногда именуемый "экономической конституцией". ГК РФ содержит множество норм, регулирующих элементы маркетингового комплекса, договоры, применяемые в сфере маркетинга, а также различные направления маркетинговой деятельности в зависимости от области рынка, вида товара, типов потребителей, сферы предпринимательства. Право- есть система общеобязательных, формально-определенных социальных норм, которые выражают обусловленную экономическими, духовными и другими условиями жизни государственную волю общества, ее общечеловеческий и классовый характер, издаются или санкционируются государством в определенных формах и охраняются от нарушений возможностью государственного принуждения. Право регулирует взаимодействие участника маркетинговой деятельности с другими субъектами рыночных отношений.

**30.**

Спорт является объектом продажи вот уже на протяжении более двух тысячелетий, еще со времен Древней Эллады. Даже далекие от спорта люди знают, что с помощью спорта фирмы и компании рекламируют и продают автомобили, пиво и другие товары. Следует отличать бизнес спорта и бизнес с помощью спорта. Любая спортивная команда или теннисный клуб вовлечены в маркетинг спорта, а любой концерн использует в своем бизнесе спорт.

Почему спорт привлекает внимание бизнесменов? Потому что спорт стал для людей огромной притягательной силой, для большинства населения важной частью образа жизни. Он привлекает практически все социальные и демографические группы населения.

Специалисты по сбыту любой продукции прекрасно понимают, что значит для них реклама во время телевизионных передач. Увеличение числа спортсменов, предстающих в качестве "живой рекламы", подтверждает это понимание. Компании и корпорации расходуют на спорт миллиарды долларов - от рекламы по телевидению до презентаций и приемов во время соревнований.

В качестве товара стал рассматриваться, начиная с 80-х годов прошлого века, не только профессиональный спорт, но и спорт высших достижений. В спорте сформировались совершенно новые формы продажи своих возможностей, а посредники между СМИ, спортом и бизнесом разработали совершенно новые методы и формы использования спорта.

Спортивный бизнес почти целиком строится на формах и методах общеэкономического бизнеса. Современная экономика предложила спорту механизмы, с помощью которых и осуществляется его бизнес. Однако было бы неверно думать, что бизнес в спорте это одно и то же, что и бизнес в любой другой отрасли, поскольку спортивный продукт довольно специфичен.

Без знания специфики спорта, даже самый лучший менеджер не может быть эффективным.

Организация спортивного бизнеса должна базироваться на следующих основных принципах:

1. Спорт должен контролироваться спортивными организациями, а не бизнесом;

2. Спорт - это зрелище. Поэтому важно учитывать интересы зрителя;

3. Для повышения интереса спонсора к спорту важно представить зрителю "продукт" высшего качества.

Спорт сохранит свою притягательную силу и популярность, если будет твердо придерживаться своих нравственных принципов. Не случайно во многие договора между СМИ, бизнесом и спортом включается, например, пункт о том, что в случае употребления спортсменом допинга договор расторгается.

Спонсорство - это деловые взаимоотношения между тем, кто представляет средства и организацией (или лицом) предлагающим взамен какие - либо права, привилегии, услуги, которые спонсор может использовать в своих коммерческих целях.

Причины, побуждающие фирмы заниматься спонсорской деятельностью, носят не только экономический характер. Эта деятельность позволяет не только укрепить старый, но и создать новый имидж. Удачное спонсорство невозможно просто купить. Успех можно только заработать, вкладывая наряду с деньгами еще и значительные моральные усилия, полностью посвящая себя этой работе. Но спонсор должен быть заинтересован в своей спонсорской деятельности. Ему нужны налоговые льготы, которых, к сожалению, в России нет.

**31.**

Конкуренция- термин латинского происхождения, в буквальном переводе означает ''сталкивание''. Понятие конкуренции многозначно и не охватывается каким-либо универсальным определением. Конкуренция- это и способ хозяйствования, и такая форма существования капитала, при которой один индивидуальный капитал соперничает с другим. Конкуренция- соперничество, соревнование между выступающими на рынке товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли. Одновременно конкуренция- это механизм автоматического регулирования пропорций общественного производства. Являясь атрибутом рынка, конкуренция естественным путём возникает из рынка и одновременно служит непременным условием его существования и развития.

В современной экономической науке выделяют четыре модели рынка, а соответственно и видов конкурентной борьбы:

· Совершенную (чистую) конкуренцию,

· Монополистическую конкуренцию,

· Олигополию,

· Чистую монополию.

I. Условия совершенной конкуренции определяются следующими предпосылками:

Большое количество продавцов и покупателей, ни один из которых не имеет заметного влияния на рыночную цену и количество товара. В условиях чистой конкуренции каждая из многочисленных фирм выпускает настолько небольшую часть продукции, что увеличение или уменьшение её выпуска не будет оказывать ощутимого влияния на общее предложение, или, следовательно, цену продукта. То есть, отдельный конкурирующий производитель соглашается с ценой; конкурентная фирма не может устанавливать рыночную цену, но может только приспособиться к ней.

II. Антиподом чистой конкуренции является чистая монополия. Монополия возникает, когда в силу различных причин на рынке товара существует единственный производитель - монополист, способный удовлетворить общий спрос всей массы потребителей данного продукта.

Распространенным типом несовершенной конкуренции, существующей во всех развитых странах, является, так называемая, монополистическая конкуренция. В известной, мере, она напоминает совершенную конкуренцию:

- большое количество потребителей и производителей;

- барьеры для входа на рынок и выхода с него минимальны;

- каждая фирма воспринимает цены других фирм как заданные и регулирует только свою цену.

Структура рынка, при которой несколько независимых фирм удовлетворяют общий спрос множества потребителей обычно называется олигополией. Число фирм колеблется между двумя полюсами - монополией и монопольной конкуренцией: 2-20. Поэтому поведение каждой из них оказывает заметное влияние на положение других фирм на рынке. Каждая из них осознает свою зависимость от других и это, а также возможность явной или неявной координации совместных действий является ключевым моментом в поведении на рынке олигополии.

Конкурентоспособность — способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

Конкурентоспособность — также определяют как свойство субъекта, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, на его способность совершать конкурентные действия и др.

**32.**

Когда субъекты действуют сами по себе, то они вольны в своих по­ступках и по собственной инициативе принимают те решения, кото­рые считают нужными и ведут себя так, как им заблагорассудится.

Другое дело, если люди выступают как представители организа­ции и решают задачи, стоящие перед ней. В этом случае именно организация определяет основные направления и рамки служебного поведения. Происходит это путем предоставления официальных полномочий, т. е. совокупности прав и обязанностей самостоятель­но, без согласования с другими принимать решения, отдавать распо­ряжения и выполнять те или иные действия.

Сегодня руководителю приходится отдавать часть своих полномочий подчиненным. Это дает ему возможность освободиться от второстепенных задач и одновременно приблизить принятие решений к месту их реализации. Распределение управленческих полномочий в организации может осуществляться на основе двух подходов.

1. Первый основывается на единоначалии и разделении полномо­чий. Единоначалие предполагает, что полномочия принимаются из рук только одного непосредственного руководителя, перед которым подчиненный несет всю полноту ответственности. Разделение же полномочий означает, что сам руководитель не вмешивается в теку­щие дела подчиненных, а лишь осуществляет общий контроль за ни­ми.

2. В отдельных случаях встречается иной подход к распределению полномочий — система поглощения полномочий и множественно­го подчинения. Ее суть в том, что вышестоящий руководитель (обычно являющийся собственником), передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия всех ниже­стоящих сотрудников, что в предыдущем случае считается недопустимым.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Суть делегирования состоит в том, что руководитель предоставляет подчиненным свободу действий в решении тех или иных вопросов, специальных заданий, т.е. передает им часть своих полномочий, при этом всю ответственность, как правило, продолжает нести этот руководитель.

**33.**

Формирование федеральных структур управления физической культурой и спортом

Комитет содействия олимпийскому движению. Создание новой государственной системы руководства физической культурой и спортом в стране началось с образования Комитета содействия олимпийскому движению при Правительстве Российской Федерации, утверждённого Указом Президента России Б. Н. Ельцина 28 ноября 1991 г. Этот Комитет был ориентирован на подготовку спортсменов страны к участию в Олимпийских играх (Зимних и Летних) 1992 г. Вместе с ним активную подготовку к Олимпийским играм осуществлял Всероссийский олимпийский комитет, созданный 1 декабря 1989 г.

Буквально накануне Зимних Олимпийских игр в Альбервилле, 25 января 1992 г., в Москве встретились Президент РФ Б. Н. Ельцин и Президент МОК Х. А. Самаранч. Главным в повестке дня встречи было участие стран СНГ в Олимпийских играх 1992 г. и перспективы развития спорта в России.

Комитет по физической культуре. Новые структуры государственного управления физической культурой и спортом появились уже в 1992 г. Созданный накануне Игр-92 Комитет содействия олимпийскому движению выполнил свои организационные функции, и к концу 1992 г. был преобразован в Комитет Российской Федерации по физической культуре.

Комитету вменялось в обязанность решение важнейших задач, связанных с разработкой и внедрением государственных программ физического воспитания населения, подготовкой и повышением квалификации специалистов; осуществление организационных, научно-информационных, методических и пропагандистских мероприятий, связанных с развитием массовой физической культуры; руководство развитием науки и внедрением научных исследований в физкультурно-спортивную практику.

При непосредственном участии Комитета РФ по физической культуре в марте 1993 г. были приняты Основы законодательства РФ «О физической культуре и спорте». Этот документ являлся по существу основой, фундаментом законотворческой деятельности регионов России, установив основные принципы правового регулирования отношений в области физической культуры и спорта.

Государственный Комитет по физической культуре и туризму. 1 июня 1994 г. был подписан Указ Президента РФ о создании Государственного Комитета по физической культуре и туризму (Госкомитет по ФКиТ).

Совместно с Олимпийским комитетом России Госкомитет по ФКиТ был призван участвовать в подготовке спортивного резерва в системе ДЮСШ, СДЮСШОР, ШВСМ, училищах олимпийского резерва, осуществлять развитие туризма в стране, руководить подготовкой и использованием физкультурных кадров, поддерживать и контролировать подведомственные научно-исследовательские институты федерального значения.

В стране настойчиво продолжался поиск путей совершенствования системы управления физической культурой и спортом. Но он долгое время был затруднён отсутствием нормативно-правовой базы в таких направлениях практической работы, как развитие в стране профессионального спорта, финансирование элитного и массового спорта и других разделов, связанных с дальнейшим подъёмом физической культуры и спорта в стране.

Закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». В 1999 г. закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» был принят Государственной Думой, одобрен Советом Федерации и подписан Президентом РФ 29 апреля.

Закон впервые в нашей стране чётко устанавливает правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности физкультурно-спортивных организаций, определяет принципы государственной политики в области физической культуры и спорта и олимпийского движения в России.

**34.**

Лидерство и руководство — это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи.

1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации 1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе

2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды 2. Является элементом макросреды (так же, как сама малая группа)

3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры 3. Возникает стихийно

4. Явление более стабильное 4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы

5. Более определенная система различных санкций 5. Менее определенная система различных санкций

6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой 6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности

7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе

Лидерство — это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство — это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Руководитель — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным с целью повлиять на них или побудить к действию (выполнению заданий).

Существует три стиля руководства:

• авторитарный;

• демократический;

• либеральный.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных:

• лидерских качеств (ум, преобладание над другими, уверенность в себе, активность, знание дела, способность управлять вниманием других, способность получать доверие от подчиненных, способность управлять собой и т.д.);

• лидерского поведения (авторитарного, демократического, пассивного, (К. Левин), с ориентацией на формальное структурирование рабочих отношении в коллективе или на сами отношения с подчиненными (исследования Университета штата Огайо); с ориентацией на проблемы в работе или на отношения с подчиненными

• ситуации, в которой действует лидер.

Важную роль при этом играет и поведение последователей.

**35.**

Коммуникация (лат. communicatio), буквально означающее «общее» или «разделяемое всеми» - это процесс обмена идеями и информацией между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию.

Коммуникационный процесс - это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель - обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль.

Путем коммуникаций информация передается руководителям, а решения – их исполнителям. Без коммуникаций не может быть организации, так как без них невозможно обеспечить координацию деятельности людей. Коммуникации являются важнейшим связующим процессом в менеджменте. Благодаря коммуникациям обеспечивается связь между организацией и средой, взаимодействие всех функций управления и согласованность принимаемых решений. В каждой организации осуществляется множество коммуникаций.

Существует четыре базовых элемента коммуникационного процесса:

1. Отправитель — лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;

2. Сообщение - непосредственно информация;

3. Канал - средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети);

4. Получатель (адресат) - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

Общая информация определяет контуры предстоящего мероприятия, задает грубую схему, с помощью которой предстоит ориентироваться в происходящем. Поэтому ее полнота, доступность и непротиворечивость являются тем фактором, который определяет будущее содержание и отношение к предстоящему событию. Практически, будущим участникам большая часть общей информации предоставляется в виде положения о проведении соревнований и приглашения. В положение может не войти подробная программа мероприятия, однако остальные моменты, существенные для оценки возможности участия в предстоящих соревнованиях обязательно должны найте в нем отражение.

Своевременное информирование спортсменов - еще одна важная грань правильной работы с информацией в процессе соревнований. Создание на соревнованиях комфортных условий для реализации всего потенциала спортсмена - вот одна из главных задач организаторов. Поэтому информация для участников должна быть исчерпывающей, легкодоступной, своевременно обновляющейся и простой по структуре организации. При подобных требованиях к ней необходимо, чтобы за эту часть работы в организации мероприятия отвечал отдельный человек или даже специальная группа людей (в зависимости от масшатба соревнований).

Путаница в информировании спортсменов может привести и к ситуациям, когда под угрозу ставится здоровье бойца. Например, может случиться так, что боец вынужден в условиях постоянного стресса длительное время находиться полностью облаченным в защитное снаряжение, или, наоборот, совершать чудеса эквилибристики, облачаясь в доспех за полминуты до внезапно объявленного поединка. Естественно, что в подобных условиях о качественном выступлении речи уже быть не может.

**36.**

Физкультурно-спортивные организации и их разнообразная деятельность составляют систему физической культуры и спорта в стране. Разнообразие интересов людей и видов физкультурно-спортивной деятельности привели к появлению большого количества организаций. В определении общих подходов к классификации физкультурно-спортивных организаций нужно исходить из того, что в системе отраслей народного хозяйства физическая культура и спорт является отраслью услуг, а деятельность большинства организаций отрасли направлена на производство товаров и услуг в разнообразных и специфических формах. Одна группа организаций выпускает и реализует спортивный инвентарь, обувь, одежду, оборудование, занимается ремонтом и строительством спортивных сооружений.Вторая группа организаций занимается услугами: сервисными, физкультурно-оздоровительными, спортивными, информационными и др. Отметим специфику и особенности данного вида услуг:

- они несохранимы и одновременны - не воспользовавшись услугой в определенное время, ее невозможно повторить (время спортивных соревнований, занятий и т.д.);

- они неосязаемы - так как до пользования нельзя судить о качестве услуги;

- они разнородны - уровень услуги, ее оценка и качество в разное время может быть различной, к тому же многое зависит от психологии и индивидуальных качеств и особенностей клиента.

Третья группа организаций оказывает услуги по управлению. Организации данной группы разнятся по своим полномочиям, размерам, статусу, спортивной специализации и другим характеристикам, что дает повод для классификации. В определении подходов к классификации следует учитывать реальную ситуацию, а также традиции и преемственность управления физической культурой и спортом в СССР.

Критериями классификации спортивных организаций в современных условиях могут служить: принадлежность; характер управленческих отношений; способ получения прибыли, средств.

По принадлежности различают:

государственные организации: к ним относятся Министерство спорта, туризма и молодежной политики РФ, региональные органы управления ФКиС (в различных субъектах Российской Федерации они носят разное название);

ведомственные организации министерств (силовые министерства, министерства образования, здравоохранения и др.);

общественные - спортивные федерации по видам спорта, Олимпийский комитет России, спортивные клубы и союзы, общества;

общественно-государственные (добровольные спортивные общества, например ОГФСО «Юность России», ВФСО «Динамо», ДОСААФ России и т.п.);

частные организации - профессиональные клубы, спортивные фирмы по производству товаров и предоставлению услуг.

Государственные и ведомственные организации во многом сохранили набор функций управления. С учетом нового законодательства, социально-экономического положения корректировались их цели, масштабы и уровни компетенции, объем деятельности. Они выбирали такой статус и структуру управления, которые позволяют лучше приспособиться к внешним условиям. По уставу ДСО не должно ставить коммерческие цели. Добровольных членов должно быть больше, чем оплачиваемых работников. Наличие добровольных начал и добровольных работников в управлении делает менеджмент специфическим и отличающимся от других организаций. В соответствии с Федеральным законом «Об общественных объединениях» (1995) физкультурно-спортивные организации: клубы (физкультурно-оздоровительные, спортивные, спортивно-технические) и коллективы физической культуры (КФК) - могут иметь любую организационно-правовую форму и форму собственности.

**37.**

Конфликт – представляет собой высшую стадию противоречий в системе отношений людей, социальных групп, институтов.

Выделяют следующие типы конфликтов:

• эмоциональные или личностные. Их причиной являются расхождение интересов и потребностей человека в процессе его взаимоотношений с другими людьми.

• внутриличностные конфликты. Их причиной может являться несогласование личных потребностей человека и требований производства или перегруженность на работе.

• межличностные конфликты. Это один из самых распространенных типов конфликтов. Возникает на основе личной неприязни изза несовпадения ценностей, норм, установок и т.д. Как правило, причиной таких конфликтов становится сам человек в связи с физическим утомлением, плохим настроением и т.д.

• конфликт между личностью и группой. Такой конфликт может возникнуть между руководителем и подчиненными, либо между группой и одним из ее членов.

• межгрупповой конфликт. Возникает в организациях, где много формальных и неформальных групп.

Причины конфликтов:

- ограниченность ресурсов

- взаимозависимость задач

- различия в целях

- различия в представлениях и ценностях

- различия в манере поведения и жизненных ценностях

- неудовлетворительные коммуникации

- информационные перегрузки

- плохая обратная связь

Последствия конфликта:

• функциональные (решение проблемы путем приемлимым для всех сторон конфликта)

• дисфункциональные (мешающие достижению поставленных целей)

Существуют следующие способы управления конфликтной ситуацией:

• структурные (разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общих целей и использование системы вознаграждений)

• межличностные (уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы)

Модель процесса конфликта.

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другим словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат.

Последствия конфликтов

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из низ заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

**38.**

МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций: с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели); с позиции организации, включающей индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

взаимодействие человек организация

Человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействие. Под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения он осуществляет определенные действия, приводящие к выполнению им определенных работ и одновременно оказывающие воздействие на организационное окружение.

В данной модели организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать речевые и письменные сигналы, действия других людей и т.п. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Действия и поведение включают мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п.

ПРОБЛЕМА УСТАНОВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Многие коллизии возникают и в организационном окружении, так как с появлением нового члена в организации оно обязательно претерпевает деформации и изменения. В дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения внутри организации. Однако в большинстве случаев это малоустойчивое взаимодействие, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

В общем виде организационное окружение можно определить как часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, нормы общения, трудовые отношения, коллеги и многое другое. Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны; он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении и выполняет определенные функции.

**39.**

Социально-культурная услуга обеспечивает поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства и др. Подавляющее большинство услуг, производимых и потребляемых в отрасли "физическая культура и спорт", относятся именно к социально-культурным услугам.

Социально-культурным (нематериальным) услугам, в отличие от материальных услуг и тем более товаров, присущ ряд специфических характеристик

1. Неосязаемость. Социально-культурные услуги невозможно осязать непосредственно до момента их приобретения. Покупатель вынужден верить продавцу на слово в том, что получит желаемый эффект в результате потребления предложенных услуг (например, улучшит состояние здоровья в результате занятий в физкультурно-оздоровительном клубе). Тем не менее, нематериальной услуге можно придать некоторую осязаемость за счет демонстрации, например, видеозаписи тренировочного или оздоровительного занятия и т.п.;

2. Неотделимость социально-культурной услуги от ее источника. Болельщики идут, например, на матч с участием "своей" команды, В случае замены команд услуга будет иметь другой характер;

3. Непостоянство качества. Качество социально-культурных услуг колеблется в широких пределах в зависимости от места, времени и других факторов, связанных с их предоставлением. Результаты выступления спортсменов, например, зачастую зависят от климатических условий, состояния самочувствия атлетов, остроты спортивной борьбы и т.д. В свою очередь, демонстрируемые спортивные достижения сказываются на качестве зрелищной услуги.

4. Несохраняемость. Социально-культурную услугу невозможно сохранить во времени. Болельщику, приобретшему билет на спортивное соревнование и не смогшему по каким-либо причинам его посетить, повторная услуга не предоставляется.

Социально-культурные услуги в отрасли "физическая культура и спорт" тесно связаны с потреблением материальных услуг (прокат, ремонт спортивного инвентаря, оборудования и т.п.) и товаров (спортивная одежда и обувь, спортивный инвентарь, оборудование и т.д.). Названные материальные услуги и товары сами по себе, как правило, не являются непосредственным продуктом физической культуры и спорта как отрасли, однако трудно себе представить потребление отраслевых социально-культурных услуг в отрыве от них.

Классификация социально-культурных услуг

Развитие материального производства, а также продолжающееся разделение труда в непроизводственной сфере привели к значительному разнообразию видов услуг вообще и услуг в отрасли "физическая культура и спорт", в частности.

\* По форме распределения общественных фондов потребления социально-культурные услуги отрасли могут выступать как бесплатные (урок физической культуры в общеобразовательной школе и т.п.) и платные (занятия в коммерческом физкультурно-оздоровительном центре и т.п.).

\* По мотивам производства социально-культурные услуги могут быть коммерческими (получение производителем прибыли) либо некоммерческими (выполнение производителем социально важных функций, например развитие физической культуры и спорта среди детей и подростков, инвалидов, пожилых и т.п.).

\* По форме потребления социально-культурные услуги отрасли подразделяются на индивидуальные (самостоятельные занятия физическими упражнениями и видами спорта т.п.) и массовые (коллективные занятия физическими упражнениями и видами спорта в секциях и т.п.).

**40.**

В переводе с французского слово «контроль» означает список, ведущийся в двух экземплярах (фр. contrôle, от contrerôle —, от лат. contra - против и rotulus - свиток). Однако сам по себе этот термин довольно многозначный и в современной практике подразумевает несколько ситуаций:

• Надзор — регулярные проверки выполнения каких-либо правил, законов, приказов

• Допинг-контроль — проверку, направленную на выявление применения спортсменом допинга

• Финансовый контроль — совокупность действий и операций по проверке финансовых и связанных с ними вопросов деятельности субъектов

• Наблюдение — постоянные или периодические измерения каких-либо свойств объекта

• Неразрушающий контроль — наблюдение свойств и параметров объекта, при котором не должна быть нарушена пригодность объекта к использованию и эксплуатации

• Управление — действия, направляющие действия других людей или объектов

• Автоматику — управление каким-либо устройством без непосредственного участия человека

• Круиз-контроль — устройство, поддерживающее постоянную скорость автомобиля

• Власть — возможность влиять на действия других людей независимо от их желания.

В менеджменте контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий(См. Организация как функция менеджмента, Коммуникации как функция менеджмента, Планирование как функция менеджмента, Мотивация как функция менеджмента).

Существует три аспекта управленческого контроля:

• установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

• измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;

• подготовка необходимых корректирующих действий;

Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

**41.**

Стресс (от англ. stress – туго натянуть) – состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Причины стресса связаны с воздействием двух групп факторов.

Организационные факторы:

• перегрузка работника приводит к возникновению беспокойства, чувства безнадёжности и др.;

• слишком малая нагрузка работника способствует появлению беспокойства относительно своей ценности, своего профессионализма;

• неинтересная работа;

• ролевой конфликт возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования;

• неопределённость ролей при нечётком формулировании заданий и полномочий по использованию ресурсов.

Личностные факторы:

• положительные события (свадьба, назначение на новую должность и др.);

• негативные события (развод, заболевание, отказ руководства от повышения в должности и т. д.).

Отрицательные последствия стресса проявляются в:

• физиологической реакции организма (язва желудка, головная боль, заболевания сердечной и дыхательной систем и т. п.);

• психологической реакции (раздражительность, бессонница, депрессия и др.).

Эти последствия являются серьёзными не только для конкретного индивида, но и для организации в целом.

Причины сопротивления изменениям

Причина Результат Реакция

Эгоистический интерес Ожидание личных потерь в результате изменений «Политическое» поведение

Неправильное понимание целей и стратегии изменений Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений Слухи

Различная оценка последствий осуществления стратегии Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации Открытое несогласие

Низкая терпимость к изменениям Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Методы преодоления сопротивления изменениям

Не существует универсальных правил преодоления сопротивления. Многие менеджеры недооценивают разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако всё-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям.

Выделяют восемь факторов преодоления сопротивления изменениям (по Э.Хьюзу):

1) учёт причин поведения личности в организации:

• принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;

• демонстрация получения индивидуальной выгоды.

2) значение авторитета руководителя:

• достаточный авторитет

• формальный или неформальный

• достаточность власти и влияния

3) предоставление информации группе.

**42.**

Под мотивацией понимают готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей; совокупность внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В понятие «мотивация» входят вопросы активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос: зачем так, а не иначе поступает данный человек.

Мотивация персонала очень важна для менеджера.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Содержательные теории мотивации объясняют поведение с точки зрения потребностей, рассматривают факторы, толкающие людей на какие-то шаги. Они изучают причины мотивированного поведения, т.е. то, что его вызывает. Например, кто-то предпринимает определенные действия из-за более высокого оклада, кто-то — из-за потребности власти.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, а является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

**43.**

Открытая система признает динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организации получают свое сырье и человеческие ресурсы из окружающего мира. Они зависят от клиентов и заказчиков из внешнего мира, потребляющих их продукцию.

Физкультурно-спортивную организацию следует рассматривать как систему, созданную для целей физического совершенствования человека, для развития физической дееспособности людей, которая соответственно, относится к социальным организациям.

Цель физк-спорт орг-и является ключевым ее элементом, так как именно для ее реализации люди объединяются в орг-и.

Физкультурно-спортивная организация представляет собой совокупность людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разграничения обязанностей и иерархической структуры.

Внутренняя среда организации определяется внутренними переменными, то есть ситуационными факторами внутри организации.

Основными внутренними переменными в любой организации являются цели, структура, задачи, технология и люди (работники).

Цели - это конкретное, конечное состояние или ожидаемый результат организации (группы). Существует много разновидностей целей в зависимости от характера организаций (коммерческие фирмы – прибыль, государственные органы, учебные институты, больницы – затраты на услуги в рамках бюджетных ограничений).

Структура - это взаимоотношения уровней управления и видов работ (функциональных областей), которые выполняют службы или подразделы. Здесь объединяются горизонтальное и вертикальное разделение труда в организации.

Задачи - это виды работ, которые необходимо выполнить определенным способом и в обусловленный срок. Это работа с предметами и орудиями труда (машинами, сырьем, инструментами), информацией и людьми. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. В соответствии со структурой организации, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология - это способ преобразования входных элементов (материалов, сырья и т.п.) в исходные (продукт, изделие). Задачи и технология тесно связаны между собой: выполнение задачи включает использование конкретной технологии. Исторически технология формировалась в процессе трех переворотов: промышленной революции; стандартизации (массовое производство, возможности для применения не- и малоквалифицированного труда – повышение специализации); механизации и автоматизации с применением конвейерных сборочных систем.

К основным индивидуальным свойствам личности относятся темперамент, характер, направленность, способности.

Темперамент – это сочетание индивидуально-психологических свойств, которые определяют общую активность и динамику деятельности субъекта. Холерик – это сильный, неуравновешенный, эмоционально возбудимый тип (высокотревожный экстраверт). Он наиболее продуктивен там, где требуется высокая активность, увлеченность, концентрация внимания, лидирующие роли, устойчивость в преодолении препятствий и т.п., но его следует по возможности отстранять от конкретных ситуаций, строго объективно оценивать его успехи и тактично указывать на недостатки, воспитывать выдержку и самообладание.

**44.**

Моделирование заключается в том, что создается модель, похожая на реальную систему и сохраняющая существенные свойства ее как оригинала.

Модели могут быть физическими, аналоговыми и математическими.

Физическая модель представляет то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы.

Аналоговая модель представляет собой исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой.

Математические модели характеризуют реальную систему символическими уравнениями или неравенствами.

Применение математических методов для подготовки решений имеет несколько этапов:

1) определяется круг проблем, подлежащих решению, причем должна быть четко сформулирована цель решения;

2) требуется формализовать задачу и построить модель, которая выражает качественное содержание явлений через количественные характеристики;

3) экономико- математический анализ, основной целью которого является нахождение оптимального решения.

Моделирование позволяет заранее предвидеть ход событий и тенденции развития, присущие управляемой системе, выяснить условия ее существования и установить режим деятельности с учетом влияния разных факторов. При этом, на первый взгляд, может показаться, что чем большее количество факторов учтено в модели, тем лучше сама модель. На самом деле детализированная модель не всегда целесообразна, так как это излишне усложняет модель и труднее ее анализировать.

Может оказаться, что решение, оптимальное для системы в целом, является неоптимальным для отдельных частей этой системы – ее подразделений. Поэтому вместе с оптимальными решениями должен быть продуман механизм, позволяющий сделать его оптимальным для всех участников.

**45.**

Основные процедуры процесса принятия управленческого решения:

1) Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

2) Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение или диагноз, полный и правильный.

3) Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника, критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные качества.

4) Разработка альтернатив. Желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Наряду с положением, когда варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей, часто бывают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возможные альтернативы неизвестны и их необходимо предварительно сформулировать. В таких случаях весьма полезным может оказаться коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.

5) Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

6) Согласование решения. Лучший способ согласования решения - привлечение работников к процессу его принятия. Встречаются ситуации, когда это невозможно или не рационально и менеджер вынужден принимать решение единолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, но надо помнить, что систематическое игнорирование мнения подчиненных ведет к авторитарному стилю руководства.

7) Управление реализацией. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

8) Контроль и оценка результатов. Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

**46.**

Проект - это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер. Такая необходимость возникает, например, при создании новых производственных мощностей или технологических процессов.

Планирование работ по методу критического пути предусматривает выполнение четырёх этапов анализа.

1) определение целей и ограничений проекта. Они обычно связаны с продолжительностью, стоимостью и качеством, наличием производственных ресурсов таких, как рабочая сила и оборудование.

2) определение продолжительности операций, работ, входящих в проект,

3) составление сетевого графика работ. При этом выполняют анализ отношений очерёдности операций. Завершение одной или нескольких операций приводит к событию, которое позволяет перейти к выполнению ещё одной или нескольких операций. Первое событие - это начало проекта, последнее - проект завершён.

4) составление Календарного сетевого графика на основе оценок продолжительности операций и полученной сетки работ и событий.

Критический путь в проекте - это самая длительная по срокам последовательная цепочка операций. Длина критического пути определяет продолжительность работ по проекту. Любые задержки на критическом пути ведут к увеличению сроков завершения работ. Для сокращения продолжительности работ по проекту необходимо сокращать длину критического пути.

Достоинства метода критического пути, как основы для руководства проектами, выходят далеко за рамки предоставляемой им количественной информации. Метод критического пути даёт логическую систему координат и точную терминологию для анализа и обсуждения проекта. Использование этого метода ведёт к внедрению детального планирования проектов и обеспечивает стандартные форматы для плановой документации.

К числу решений, которые принимаются при этом, относятся:

1) решения о том, какие именно операции требуются для выполнения проекта;

2) какие ресурсы используются при выполнении каждой операции;

3) сколько времени должно занимать выполнение каждой операции;

4) когда должна выполнятся каждая из операций.

Соблюдение плана работ по проекту способствует непосредственное участие членов группы, работающей над его выполнением в процессе планирования, их понимание логики и принципов, на основе которых построен данный план. И, наконец, надо отметить, что метод критического пути весьма полезен при идентификации возникающих проблем и поиске возможных путей преодоления трудностей.

Метод критического пути позволяет рассчитать возможные календарные графики выполнения комплекса работ на основе описанной логической структуры сети и оценок продолжительности выполнения каждой работы, определить критический путь проекта.

Метод перт - метод оценки и пересмотра планов - система управления работами по проектам, основная цель которой заключается в том, чтобы обеспечить соблюдение графиков производства и установленных сроков. Система учитывает неопределенность продолжительности событий.

**47.**

В нacтoящee вpeмя мeнeджepaм нeoбxoдимo yчитывaть дeйcтвиe фaктopoв, нaxoдящиxcя внe opгaнизaций, пocкoлькy opгaнизaция кaк oткpытaя cиcтeмa зaвиcит oт внeшнeгo миpa в oтнoшeнии пocтaвoк pecypcoв, энepгии, кaдpoв, пoтpeбитeлeй. Мeнeджep дoлжeн yмeть выявлять cyщecтвeнныe фaктopы в oкpyжeнии, кoтopыe пoвлияют нa eгo opгaнизaцию, пoдбиpaть мeтoды и cпocoбы peaгиpoвaния нa внeшниe вoздeйcтвия. Оpгaнизaции вынyждeны пpиcпocaбливaтьcя к cpeдe, чтoбы выжить и coxpaнить эффeктивнocть.

Выдeляют cлeдyющиe ocнoвныe xapaктepиcтики внeшнeй cpeды:

взaимocвязaннocть фaктopoв внeшнeй cpeды — ypoвeнь cилы, c кoтopoй измeнeниe oднoгo фaктopa вoздeйcтвyeт нa дpyгиe фaктopы. Измeнeниe кaкoгo-либo фaктopa oкpyжeния мoжeт oбycлaвливaть измeнeниe дpyгиx;

cлoжнocть внeшнeй cpeды — чиcлo фaктopoв, нa кoтopыe opгaнизaция oбязaнa peaгиpoвaть, a тaкжe ypoвeнь вapиaтивнocти кaждoгo фaктopa;

пoдвижнocть cpeды — cкopocть, c кoтopoй пpoиcxoдят измeнeния в oкpyжeнии opгaнизaции. Окpyжeниe coвpeмeнныx opгaнизaций измeняeтcя c нapacтaющeй cкopocтью. Пoдвижнocть внeшнeгo oкpyжeния мoжeт быть вышe для oдниx пoдpaздeлeний opгaнизaции и нижe для дpyгиx. В выcoкoпoдвижнoй cpeдe opгaнизaция или пoдpaздeлeниe дoлжны oпиpaтьcя нa бoлee paзнooбpaзнyю инфopмaцию, чтoбы пpинимaть эффeктивныe peшeния;

нeoпpeдeлeннocть внeшнeй cpeды — cooтнoшeниe мeждy кoличecтвoм инфopмaции o cpeдe, кoтopoй pacпoлaгaeт opгaнизaция, и yвepeннocтью в тoчнocти этoй инфopмaции. Чeм нeoпpeдeлeннee внeшнee oкpyжeниe, тeм тpyднee пpинимaть эффeктивныe peшeния.

Сpeдa пpямoгo вoздeйcтвия включaeт фaктopы, кoтopыe нeпocpeдcтвeннo влияют нa дeятeльнocть opгaнизaции. К ним oтнocят пocтaвщикoв, aкциoнepoв, тpyдoвыe pecypcы, зaкoны и yчpeждeния гocyдapcтвeннoгo peгyлиpoвaния, пpoфcoюзы, пoтpeбитeлeй и кoнкypeнтoв.

Пoд cpeдoй кocвeннoгo вoздeйcтвия пoнимaют фaктopы, кoтopыe мoгyт нe oкaзывaть пpямoгo нeмeдлeннoгo вoздeйcтвия нa opгaнизaцию, нo cкaзывaютcя нa ee фyнкциoниpoвaнии. Рeчь идeт o тaкиx фaктopax, кaк cocтoяниe экoнoмики, нayчнo-тexничecкий пpoгpecc, coциoкyльтypныe и пoлитичecкиe измeнeния, влияниe гpyппoвыx интepecoв и cyщecтвeнныe для opгaнизaции coбытия в дpyгиx cтpaнax.

**48.**

Стратегия ценообразования - это выбор предприятием определенной динамики исходной цены товара, направленной на получение наибольшей прибыли в рамках планируемого периода.

Ценообразование есть процесс установления окончательной цены в зависимости от себестоимости продукции, цен конкурентов, соотношения спроса и предложения др факторов.

Факторы ценообразования на физк-спорт услуги:

1) внутренние факторы:

• статус и имидж физкультурно- спортивной организации

• размеры организации и связанные с ними масштабы бизнеса

• специфика предлагаемых услуг(ассортимент, качество, уровень конкурентоспособности, уникальность, степень соответствия запросам потребителей…)

• уровень материально- технической оснащенности

• финансовые ресурсы организации

• кадровые возможности

2) внешние факторы

• уровень политической и экономической стабильности в стране

• уровень ценовой конкуренции

• государственное регулирование цен

• этика и культура поведения на рынке

Основные методы ценообразования:

1) ценообразование, ориентированное на издержки производства (данный метод ориентирован на покрытие всех производственных затрат). Относительно прост в применении, но не учитывает интересы потребителей, рыночный спрос.

• метод полных затрат. Предполагает расчет цены на основе всех издержек по производству и реализации продукции (прямых, общепроизводственных, коммерческих) и прибыли, определяемой с учетом ставки ссудного процента.

• метод усредненных затрат. Используется организацией для поддержания стабильных цен в течении длительного периода времени и основан на определении средних затрат на производство продукции, обычно за период эк цикла.

• метод предельных затрат.применяется при прогнозируемом расширении масштабов производства.

• метод прямых затрат. Предусматривает установление рыночной цены, исходя из издержек производства при определенном уровне загрузки производственных мощностей и заранее установленном или прогнозируемом целевом уровне прибыли.

2) ценообразование, ориентированное на потребителей

3) ценообразование, ориентированное на конкурентов (по принципу «как у других»). Может применяться в случае невозможности проведении рыночных исследований, но не учитывает себестоимость предлагаемых услуг и величину спроса

Ценообразование на физк-спорт услуги имеет целый ряд особенностей:

1) Физк-спорт услуги могут предоставляться как за определенную плату, так и бесплатно.

2) Оплата физк-спорт услуг может производиться непосредственно либо через налоги, в зависимости от чего различают прямое и косвенное ценообразование

3) ценообразование на физк-спорт услуги производится с использованием значительного числа различных методов.

**49.**

При департаментализации особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали, т.е. определить, какие задачи должна решать каждая структурная единица. Другой важный момент построения организации — это деление работ по вертикали. Решать, в каком элементе иерархической структуре должны приниматься важнейшие решения, — дело высшего руководства организации. Это определяет форму организационной структуры и эффективность управленческих решений.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ. ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

Степень централизации

На практике, однако, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Такие организации представляют собой лишь предельные точки некоего континуума, между которыми лежат все встречающиеся на практике типы структур. Степень централизации варьирует от организации, где большая часть (если не все) полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, roe большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий.

Преимущества централизации

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.

2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализации

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.

2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.

3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.

4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.

**50.**

В последние десятилетия бурное развитие получила индустрия физической культуры, спорта и туризма как обширная отрасль предпринимательской деятельности. В нашей стране и за рубежом создается множество спортивных, физкультурных и туристических организаций всех форм собственности, которые осуществляют свою деятельность на коммерческой основе. В группу таких организаций входят физкультурные и оздоровительные клубы и ассоциации — фитнесс- и шейпинг-клубы, массажные салоны, секции бодибилдинга, рукопашного боя и т.д.

Другой составляющей спортивного бизнеса является профессиональный спорт — профессиональные клубы, лиги и федерации, действующие на основе самофинансирования и получающие доходы за счет рекламной, издательской деятельности, продажи прав на теле- и радиотрансляцию национальным и международным коммуникационным корпорациям и иной коммерческой деятельности.

Кроме того, современная спортивная индустрия включает в себя сферу производства спортивной одежды, обуви, инвентаря, тренажеров и аксессуаров. Как отдельные компоненты спортивной индустрии можно выделить информационно-спортивный бизнес (специализированные спортивные радио- и телеканалы, информационные агентства, спортивные издательства и т.п.) и бизнес на спортивных сооружениях (стадионы, бассейны, тренажерные залы, спорткомплексы).

По своей сути бизнес очень похож на спорт: в основе предпринимательской деятельности также лежит соревновательность и конкуренция, соперничество индивидов и коллективов. Мотивом деятельности как в спорте, так и в бизнесе является желание участников конкуренции победить, самовыразиться, доказать себе и другим свою значимость, завоевать уважение окружающих и коллег. Спорт и бизнес таким образом тесно связаны друг с другом, имеют аналогичную мотивацию и движущие силы.

Спортивный бизнес удовлетворяет такие жизненно важные потребности людей, как стремление к физической активности и долголетию, здоровью и общению, развлечениям и содержательному проведению досуга. В отличие от прочих видов предпринимательской деятельности, спортивный бизнес выполняет социально значимую роль в противостоянии чрезмерному потреблению алкоголя и табака, в борьбе с вредными привычками и малоподвижным образом жизни.

Сфера спортивного бизнеса вовлекает в свою орбиту миллионы людей, которые восстанавливают свой трудовой и эмоциональный потенциал, активно отдыхают и переключаются па иные виды деятельности, получают новые знания и умения в части двигательной активности, рационального питания, ведения здорового образа жизни. В данном аспекте спортивный бизнес выступает важнейшим элементом процесса воспроизводства качественной рабочей силы, развития и укрепления трудовых ресурсов.

Выполняя функцию реабилитации и восстановления потенциала рабочей силы, спортивный бизнес частично высвобождает финансовые и материальные ресурсы государства. Правительство таким образом получает за счет развития спортивного бизнеса сразу несколько полезных эффектов, которые заключаются:

• в снижении государственного финансирования разнообразных физкультурно-спортивных программ федерального и местного уровней;

• в развитии социально значимой сферы предпринимательской деятельности, за счет которой оздоравливается население и создаются новые рабочие места;

• снижается потребление алкоголя и табака, уровень преступности;

• за счет спортивного бизнеса увеличиваются налоговые поступления в бюджеты всех уровней.

**51.**

Международная спортивная деятельность включает в себя следующие основные направления: 1) организация и деятельность международных спортивных организаций, в том числе МОК, МСФ, ВАДА и др., включая их взаимодействие с национальными спортивными структурами; 2) организация и проведение международных спортивных соревнований, в том числе Олимпийских игр, а также иных международных спортивных и спортивно-зрелищных мероприятий; 3) международные отношения в сфере профессионального спорта, в том числе международное движение трудовых ресурсов в сфере спорта, включая международный трансферт, аренду, иные виды переходов спортсмена (тренера) из одного клуба в другой, а также международная деятельность спортивных агентов; 4) международная кооперация и иностранные инвестиции в сфере спорта; 5) международная коммерческая деятельность в сфере спортивной промышленности, в том числе организация совместных предприятий, производящих товары физкультурно-спортивного и туристического назначения; 6) отношения, связанные с международной охраной прав интеллектуальной собственности в сфере спортивной деятельности; 7) международные налоговые отношения в сфере спорта; 8) травматизм в международном спорте; 9) всемирная антидопинговая политика и противодействие применению допинга в международном спортивном движении; 10) международное сотрудничество в борьбе с преступностью в сфере спортивной деятельности; 11) урегулирование международных спортивных споров; 12) другие сопутствующие и смежные с названными сферы деятельности. Все названные направления выделяются своей однородностью и относительной обособленностью.

Органический комплекс общественных связей, складывающихся между различными субъектами в указанных выше областях спортивной деятельности, представляет собой предмет регулирования международного спортивного права. Регулятивное воздействие на предмет осуществляется посредством различных методов регулирования. Однако проблематика метода регулирования в российской международно-правовой литературе, как представляется, разработана недостаточно. МСП осуществляет целенаправленное воздействие на поведение международных спортивных организаций, спортсменов и других субъектов МСД. Каким образом происходит такое целенаправленное воздействие? Если с этой точки зрения рассматривать методы МСП, то обнаружится, что методов много, их набор широк. Прежде всего следует выделить методы, заложенные в нормы международного спортивного права. Нормы МСП, как и прочие нормы, могут нести в себе запрет, обязывание или дозволение. Есть сферы, в которых спортивные отношения необходимо регулировать методами обвязывания и запрета, например в вопросах противодействия применению допинга, борьбы с дискриминацией в сфере спорта. И наоборот, есть сферы, достаточно открытые для волеизъявления самих субъектов МСП, например, в решении некоторых вопросов международных трансфертов, экспорта (импорта) физкультурно-оздоровительных и спортивных изделий и техники. Нередко применяется сочетание названных методов. Можно выделить методы: правотворчества и правоприменения; централизованного и децентрализованного регулирования; координации и субординации целей и интересов сторон; жесткого и мягкого регулирования.

В МСП, как и в международном праве в целом, используются: регулирование посредством международных договоров (метод договорного регулирования); регулирование посредством международных обычаев (метод обычно-правового регулирования). Выделяются методы односторонних действий государств, а также двустороннего, многостороннего и универсального регулирования международных отношений.

**52.**

Возникновение инновационного менеджмента неразрывно связано с эволюцией управленческой деятельности и местом производителя в процессе общественного производства. Ремесленник, например, производя товары, самостоятельно выполнял все производственные и управленческие функции. С ростом масштабов производства появилось разделение труда, которое затронуло и сферу управления, и собственники производства в лице государства или физических лиц вынуждены были передать часть своих функций наемным работникам - профессиональным руководителям всех уровней, т.е. менеджерам.

Понятие «инновация» появилось в научных исследо¬ваниях в XX в. и первоначально означало проникнове¬ние некоторых элементов одной культуры в другую (обычаев, способов организации жизнедеятельности, в том числе производства). Инновации есть результат дея¬тельности по обновлению, преобразованию предыду¬щей деятельности, приводящий к замене одних эле¬ментов другими либо дополнению уже имеющихся новыми.

В мировой экономической литературе «иннова¬ция» интерпретируется как превращение потенци-ального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.

Под инновацией (англ. «innovation» — нововве¬дение, новшество, новаторство) понимается исполь-зование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации произ¬водства и труда, обслуживания и управления.

Понятие «инновации» как экономической ка¬тегории ввел в научный оборот австрийский эко¬номист И. Шумпетер. Он впервые рассмотрел воп¬росы новых комбинаций производственных фак¬торов и выделил пять типичных изменений в раз¬витии, т.е. вопросов инноваций:

1) использование новой техники, технологи¬ческих процессов или нового рыночного обеспе-чения производства;

2) внедрение продукции с новыми свойствами;

3) использование нового сырья;

4) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;

5) появление новых рынков сбыта.

Эти положения И. Шумпетер сформулировал еще в 1911 г. Позднее, в 30-е годы, он уже ввел по¬нятие инновации, трактуя его как изменение с це¬лью внедрения и использования новых видов по-требительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм органи-зации в промышленности.

Под новшеством понимается новый порядок, новый метод, изобретение. Нововведение означа¬ет, что новшество используется. Словосочетание «нововведение» в буквальном смысле означает процесс использования новшества. С момента принятия к распространению новшество приобре¬тает новое качество и становится инновацией.

Специфика инновационной деятельности состоит в том, что она выполняет экономическую функцию: вовлекает в коммерческий и неком¬мерческий обмен научно-технические достижения, способствуя распространению производственного опыта на национальном и международном звене. В некоммерческом обмене участвуют сведения, материалы и публикации общедоступного характера; научные открытия, раскрывающие новые теоретические принципы науки и закономерности, которые не могут быть переданы в частную собственность, поскольку являются общечеловеческим достоянием или для которых не имеется конкретных способов применения, приносящих прибыль. Применение коммерческих методов обмена в тех областях, где в настоящее время используются некоммерческие, могло бы тормозить технический прогресс и образование в обществе, усложнить процессы накопления и передачи знаний.

**53.**

Основные субъекты маркетинга - это прежде всего производители, посредники и потребители разнообразной продукции. Производители и тем более посредники - наиболее активные и одновременно профессиональные субъекты маркетинга. Не таковы потребители. Но и они, объединившись, могут создать ощутимую социальную силу. В США, например, уже несколько десятилетий существует и имеет президентскую поддержку консъюмеризм - движение, объединяющее потребителей и защищающее их права. Аналогичное движение и соответствующий орган - конфедерация обществ потребителей - уже несколько лет функционирует и в России.

Участниками маркетинговых отношений и действий во всем мире выступают целые сферы экономики: торговля, система средств массовой информации, образование, наука. В той или иной степени это касается и России. Различие, на наш взгляд, определяется спецификой роли еще одного участника маркетинговых отношений - органов власти. Если на зрелых рынках их основная задача состоит в том, чтобы формулировать "правила игры" и обеспечивать их соблюдение, а также осуществлять селективную поддержку других участников, то в России, в силу несформированности рынка, неразвитости его инфраструктуры и из-за отсутствия рыночных традиций, от позиции властных структур зависит если не судьба маркетинга, то, безусловно, темпы его становления и развития. В одиночку даже крупные производители мало что сделают.

Объекты маркетинга - это прежде всего материальные товары, услуги, идеи, организации, территории и личности. Часто весь этот спектр объектов маркетинга объединяется понятием "продукция" или даже термином "товары", употребляемым в данном случае в наиболее широком смысле.

Спортивному маркетингу уже около 30 лет, в России же он существует по оценкам специалистов 13-15 лет, с момента, когда профессиональные спортивные клубы стали полностью самостоятельными. На самом деле отечественная школа маркетологов в этой сфере управления еще только начинает формироваться.

Следует отличать «спортивный маркетинг» от «маркетинга в спорте», под которым понимается адаптация уже известных и отработанных в других сферах маркетинговых инструментов. Профессионалы сходятся во мнении, что традиционные методы маркетинга в приложении к спортивной сфере имеют крайне низкую результативность, поэтому сегодня это направление можно считать самостоятельной практической дисциплиной. Самое главное отличие «спортивного маркетинга» от маркетинга в других сферах состоит в том, что, несмотря на то, что есть определенные правила, которых необходимо придерживаться, это направление, в котором «спланированная импровизация», эксперименты играют очень важную роль.

Кроме того, спортивный маркетинг имеет ряд специфических задач:

• впечатлить зрителя, болельщика, предоставить ему драматическое зрелище, спровоцировать на эмоциональное сопереживание, заставить переживать, выбрать чью-то сторону, заинтересовать в развитии событий;

• вовлечь в процесс спонсора, воспитать в нем лояльность, приверженность клубу, показать болельщику, что он, спонсор, «свой», создать ассоциативную связь между брендом профессионального клуба и брендом производителя;

• создавать новостные поводы, не только информируя СМИ, но и провоцируя их принять сторону клуба, либо противников их действий, решений, вовлечь определенные СМИ в драматичный диалог;

• извлечь из спортивного события прибыль для спонсора, для клуба, и проконтролировать зрительские впечатления;

• акцентировано взаимодействовать с различными культурными организациями, создавая иллюзию «эффекта присутствия».

**54.**

Инновационный менеджмент сравнительно новое понятие для научной общественности и предпринимательских кругов России. Именно в настоящее время Россия переживает бум новаторства. На смену одним формам и методам управления экономикой приходят другие. В этих условиях инновационной деятельностью буквально вынуждены заниматься все организации, все субъекты хозяйствования от государственного уровня управления до вновь созданного общества с ограниченной ответственностью в сфере малого бизнеса.

Инновационная стратегия - совокупность мер в среднесрочной и долгосрочной перспективе по разработке и внедрению новшеств, воспроизводимых на производстве и востребованных на рынке.

Существует много различных видов стратегии: наступательная, защитная оборонительная, промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др.

Наступательная инновационная стратегия характеризуется высоким уровнем риска и эффективностью. При наступательной стратегии необходима ориентация на исследования (во многих случаях даже на фундаментальные) в сочетании с применением новейших технологий.

Защитная (оборонительная) стратегия характеризуется невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических (проектно-конструкторских и технологических) разработок и определенной завоеванной долей рынка. При защитной стратегии предприятия отличаются высоким уровнем техники и технологии производства, качеством выпускаемой продукции, относительно низкими издержками производства и пытаются удержать свои рыночные позиции.

Промежуточная стратегия характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия, а также отсутствием (на первых этапах) прямой конфронтации с конкурентами. При промежуточной инновационной стратегии предприятия (в основном небольшие) заполняют пробелы в специализации других предприятий, включая доминирующих в своей отрасли.

Поглощающая стратегия (лицензирование) предполагает использование инновационных разработок, выполненных другими организациями. Инновации настолько разнообразны по степени сложности и новизны, что даже крупные объединения (компании), имеющие мощные подразделения по инновационным разработкам (службы НИОКР), не могут осуществлять работы по всему спектру эффективных нововведений.

Имитационная стратегия характерна тем, что предприятия при этом используют выпущенные на рынок новшества (продуктовые, технологические, управленческие) других организаций с некоторыми усовершенствованиями и модернизацией. Эти предприятия обладают высокой культурой производства, организационно-технологическим потенциалом, хорошо знают требования рынка, а порой имеют достаточно сильные рыночные позиции.

Разбойничья стратегия может быть использована в тех случаях, когда принципиальные новшества оказывают влияние на технико-эксплуатационные параметры изделий (например, повышение срока службы, их надежности), выпускавшихся ранее. Распространение принципиальных новшеств приводит к уменьшению размеров рынка последних.

Кроме этих видов стратегии, инновационная стратегия предприятий может быть направлена на создание совершенно нового рынка для реализации принципиально нового продукта (технологии), привлечение специалистов конкурирующих организаций и слияние (иногда поглощение, приобретение) с другими организациями, обладающими высоким научно - техническим потенциалом и инновационным духом. В практической инновационной деятельности имеет место сочетание этих видов стратегии, поэтому важно определение пропорций, на основе которых распределяются ресурсы между этими стратегиями.

**55.**

Государственное регулирование - одна из основных форм участия государства в экономической жизни, состоящая в его прямом или косвенном воздействии на распределение ресурсов и формирование пропорций. Является составным элементом системы экономического регулирования современного хозяйства наряду с рыночным и корпоративным регулированием. Мировой трансформационный процесс сопровождается усложнением системы экономического регулирования в целом и государственного регулирования в частности. В странах с экономикой смешанной осуществляется диверсификацияДиверсификация - разнообразие, разностороннее развитие форм и методов государственного регулирования. В современном их арсенале можно выделить административное и правовое регулирование, прямое и косвенное экономическое регулирование.

Прямое экономическое регулирование использует многообразные формы безвозвратного финансирования секторов, отраслей, территорий и предприятий. Это субвенции или прямые субсидии, которые включают различного рода дотации, пособия, доплаты из специальных бюджетных и внебюджетных фондов различных уровней (общенациональных, региональных, местных). Сюда же входят льготные кредиты и налоговые льготы.

К косвенным формам экономического регулирования относятся рычаги кредитно-денежной, налоговой, амортизационной, валютной, внешнеэкономической, в т.ч. таможенно-тарифной, политики и др.

К административным формам относятся разнообразные меры рационирования и контингентирования, лицензирования и квотирования, контроля над ценами, доходами, валютным курсом, учетным процентом и др.

Правовое государственное регулирование - это форма государственного регулирования общественных отношений, посредством которой поведение их участников приводится в соответствие с требованиями и дозволениями, содержащимися в нормах права. Осуществляется на основе гражданского и хозяйственного законодательства через системы устанавливаемых ими норм и правил. Предполагает осознание субъектами права своих прав и обязанностей, в которых содержится государственная воля, выступающая в виде требований - обязанностей и дозволений - прав. Механизм правового регулирования соответствующих общественных отношений включает такие элементы, как правовые нормы, правовые отношения, правовая ответственность, правовое сознание и т.д. Субъекты права при этом так или иначе реагируют на требования и дозволения государственной воли. Их положительная реакция образует правомерное поведение, соответствующее установленному правопорядку. Отклоняющееся от юридически властных предписаний поведение образует правонарушения.

Правовыми предпосылками государственного регулирования экономики являются в первую очередь нормы Конституции РФ: о социальном государстве (ст. 7); о гарантиях единого экономического пространства, поддержке конкуренции, защите различных форм собственности (ст. 8); о запрете монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции (ст. 34) и т.д. В дополнение к характеристике, данной в ч. 1 ст. 1 Конституции Российскому государству, 7 статья провозглашает Российскую Федерацию социальным государством. Таким образом, Россия, как и многие зарубежные государства, принимает на себя обязанность проводить активную социальную политику, направленную на развитие личности, достижение благосостояния, социальной защиты и безопасности граждан.

Доктрина социального государства с момента своего возникновения в качестве основной идеи выдвигала приверженность интересам и правам личности. Социальная защищенность, благополучие и создание условий для развития человека признаются важнейшей задачей государства. Оно по отношению к своим гражданам выступает как субъект социальной защиты.

**56.**

Факторы, влияющие на формирование цены:

Цели организации. При определении ценовой политики любой компании в первую очередь необходимо определить, каких целей она хочет достичь.

Жизненный цикл товара. Новый товар, особенно наукоемкий, на стадии запуска, пока он является новинкой, может и должен стоить дорого.

Позиционирование. То, как тот или иной товар позиционируется на рынке, очень сильно влияет на цену этого товара.

Затраты. Затраты (издержки) определяют минимальную цену за товар (услуги). Любая компания стремиться назначить цену, достаточную для того, чтобы покрыть все издержки по производству, распределению и сбыту, включая норму прибыли.

Потребительский спрос. Общеизвестно, что спрос определяет цену. Но верно и то, что цена, в свою очередь, влияет на уровень спроса на товар

Ценность товара. В этом случае компания считает, что основным фактором ценообразования являются не издержки, а ценность товара, то есть восприятие товара покупателем.

Психологические соображения. Многие потребители смотрят на цену, как на показатель качества. И часто компаниям удается увеличивать сбыт своей продукции повышением цены на свои товары, и эти товары считаются престижными.

Внешняя среда. Устанавливая или изменяя цену необходимо учитывать реакцию со стороны других участников рыночной деятельности (дистрибьюторы и дилеры, конкуренты, поставщики, государственные органы).

Методы, используемые при формировании цены

Одним из наиболее распространенных методов является метод “издержки плюс”. Данный метод предполагает расчет цены продажи посредством прибавления к цене производства, цене закупки, хранения материалов и сырья фиксированной дополнительной величины прибыли. Этот метод ценообразования активно используется при формировании цены по товарам самого широкого круга отраслей.

Метод минимальных затрат. Данный метод предполагает установление цены на минимальном уровне, достаточном для покрытия расходов на производство конкретной продукции, а не посредством подсчета совокупных издержек, включающих постоянные и переменные затраты на производство и сбыт.

Метод надбавки к цене.

Метод целевого ценообразования. Иначе данный метод именуют методом определения целевой цены или определения цены в соответствии с целевой прибылью. На его основе рассчитывается себестоимость на единицу продукции с учетом объема продаж, который обеспечивает получение намеченной прибыли.

Метод определения цены продажи на основе анализа минимальных пределов убытков и прибылей. В условиях рынка развитой конкуренции следует определить концепцию: приемлема данная цена или нет, так как в подобных условиях рыночные цены являются главенствующими.

Метод определения цены продажи на основе анализа максимального пика убытков и прибылей. Данный метод позволяет определить объем производства и продаж, соответствующий тому случаю, когда общая сумма прибылей и общая сумма затрат равны между собой.

Метод формирования цены посредством ориентации на рыночные цены. Здесь каждый продавец, продающий данный товар на рынке, устанавливает цены, исходя из уровня цен, сложившихся здесь, не нарушая при этом традиций рынка.

Метод ценообразования на основе цен, принятых на данном рынке. Применяются цены, которые сохраняются на стабильном уровне в отношении определенных товаров в течение длительного времени на конкретном рыночном пространстве.

**57.**

Стратегическое планирование – это выработка стратегий работы организации на длительный срок с учетом поставленных целей.

Стратегическое планирование в ФК и С включает в себя следующие этапы:

1) сбор, классификация и обработка информации о состоянии дел в отрасли, об удовлетворенности работников своим материальным и социальным положением, о потребностях пользователей спортивных услуг и профессиональных спортсменов. Необходима также информация о состоянии спорта в стране, количестве и качестве спортивных сооружений.

2) анализ собранной информации, на основании которой делаются выводы о проблемных местах развития ФК и С в стране, о необходимых ресурсах для устранения недостатков

3) установление тенденций развития ФК и С в стране, сопоставление их с аналогичными показателями зарубежных стран

4) разработка различных альтернативных вариантов развития ФК и С в стране у учетом существующих тенденций и уровня финансирования

5) выбор наиболее приемлемой стратегии и, в которую вкладываются необходимые ресурсы, планируются конкретные мероприятия и устанавливаются сроки их выполнения.

Диверсификация (diversification) - процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения (СХП - самостоятельное отделение или подразделение, отвечающее за ассортиментную группу, или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке). Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена.

При осуществлении стратегии диверсификации фирма:

1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация);

2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

«Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.»

«Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.»

Существует четыре основных типа стратегий:

• Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

• Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

• Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

• Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

**58.**

Управление качеством продукции (услуги) – это целенаправленный процесс

воздействия на объекты управления, осуществляемый при создании и

использовании продукции (услуги), в целях установления, обеспечения и

поддержания необходимого ее уровня качества, удовлетворяющего

требованиям потребителей и общества в целом.

В современной теории и практике управления качеством выделяют пять основных этапов:

1) Принятие решений "что производить?" и подготовка технических условий

2) Проверка готовности производства и распределение организационной ответственности

3) Процесс изготовления продукции или предоставления услуг

4) Устранение дефектов и обеспечение информацией обратной связи в целях внесения в процесс производства и контроля изменений, позволяющих избегать выявленных дефектов в будущем

5) Разработка долгосрочных планов по качеству

Осуществление перечисленных этапов невозможно без взаимодействия всех отделов и органов управления фирмой. Такое взаимодействие называют Единой системой управления качеством. Это обеспечивает системный подход к управлению качеством.

На первом этапе качество означает степень, в которой товары или услуги фирмы соответствуют ее внутренним техническим условиям. Этот аспект качества называют качеством соответствия техническим условиям.

На втором этапе оценивается качество конструкции. Качество может отвечать техническим требованиям фирмы на конструкцию изделия, однако, сама конструкция может быть как высокого, так и низкого качества.

На третьем этапе качество означает степень, в которой работа или функционирование услуг (товаров) фирмы удовлетворяет реальные потребности потребителей.

Основой организации деятельности фирмы должна являться ориентация на конечного пользователя и создание для него максимально выгодных условий при покупке, эксплуатации и ремонте оборудования.

Содержание этих трех основополагающих этапов одинаково важны. Любая недоработка в любом из них может создать проблемы с качеством.

Управление качеством продукции - постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающий создание продукции оптимального качества и полноценное ее использование.

Система управления качеством продукции - совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции.

Система управления качеством включает:

• Задачи руководства (политика в области качества, организация)

• Система документации и планирования

• Документация требований и их выполнимость

• Качество во время разработки (планирование, компетентность, документация, проверка, результат, изменения

• Качество во время закупок (документация, контроль)

• Обозначение изделий и возможность их контроля

• Качество во время производства (планирование, инструкции, квалификация, контроль)

• Проверка качества (входные проверки, межоперационный контроль, окончательный контроль, документация испытаний)

• Контроль за испытательными средствами

**59.**

SWOT – это акроним слов Strengts (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Тhreats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в О и Т. SWOT-анализ является этапом разработки маркетинговой стратегии.

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Бостонская матрица позволяет классифицировать каждый из продуктов фирмы по доле рынка относительно конкурентов и темпам роста годовых объемов продаж на рынке или в отрасли.

"Звезда" — продукт занимает лидирующее положение (высокая доля рынка) в развивающейся отрасли (высокие темпы роста объемов продаж). Главная цель фирмы на таком рынке — поддержать и развить сравнительные конкурентные преимущества перед нарастающей конкуренцией.

"Звезда" приносит наибольшую прибыль, но требует и значительных ресурсов для финансирования продолжающегося роста объемов продаж. Вариантами стратегий здесь могут быть: постепенное снижение цены; увеличение расходов на рекламу; разработка и предложение новых моделей продукта (в целом соответствующие этапу роста жизненного цикла продукта). По мере того как развитие отрасли замедляется, "звезда" превращается в "дойную корову".

"Дойная корова" — продукт, занимающий лидирующее место (большая доля рынка) в относительно стабильной отрасли (стабильные или медленно растущие объемы продаж). Рынок здесь характеризуется наличием значительного числа постоянных клиентов или потребителей, ориентирующихся на данную торговую марку.

Сбыт продукта относительно стабилен, расходы на рекламу и продвижение продукта невелики. "Дойная корова" приносит больше прибыли, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке. Для сохранения объемов продаж продукта на нужном уровне необходима поддерживающая реклама, гибкая ценовая политика.

"Трудный ребенок" — продукт, занимающий небольшую долю рынка в развивающейся отрасли (с высокими темпами роста). Сравнительные конкурентные преимущества продукта неясны, ведущее положение на рынке занимают конкурирующие изделия или услуги.

Компания оказывается перед дилеммой: или пойти на значительные инвестиции, или уйти с данного рынка. Для получения и поддержания сравнительных конкурентных преимуществ требуются значительные расходы на маркетинг (на рекламу, расширение сбытовой сети) и совершенствование продукта (снижение цены, улучшение технических характеристик). В сущности, вопрос стоит так: верит руководство фирмы в будущее продукта или нет?

"Неудачник" — продукт с ограниченным объемом сбыта (небольшая доля рынка) в зрелой или относительно стабильной отрасли (стабильные или медленно растущие объемы продаж). Существенных сравнительных конкурентных преимуществ нет, издержки производства и реализации высоки, прибыли и перспектив нет. С таким продуктом компания должна либо найти специализированный рынок сбыта, либо уйти из данного бизнеса.

**60.**

Трудовые ресурсы — важнейшая категория теории и практики управления персоналом. Ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, работающих в составе штабных служб.

Управление трудовыми ресурсами организации включает в себя следующие этапы:

1) планирование трудовых ресурсов;

2) набор персонала;

3) отбор персонала;

4) профориентация и адаптация персонала;

5) обучение персонала;

6) оценка трудовой деятельности персонала;

7) повышение, перевод и увольнение;

8) подготовка руководящих кадров, управление их продвижением по службе.

Планирование трудовых ресурсов

Как правило, процесс планирования человеческих ресурсов включает в себя три этапа:

• оценка наличных трудовых ресурсов;

• оценка будущих потребностей в персонале;

• разработка программы удовлетворения будущих потребностей в персонале.

Набор персонала

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и по всем необходимым специальностям, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Отбор персонала

На этом этапе управления трудовыми ресурсами руководство организации отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. К наиболее широко применяемым методам сбора информации, необходимой для принятия решения при отборе персонала, относятся: испытания, собеседования, оценка.

Профориентация и адаптация персонала

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работников как можно более производительным, является их профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно помнить, что организация — это общественная система, а каждый работник — личность.

Работник, попав в организацию, привносит с собой ранее приобретенные опыт, знания и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. И если руководитель не прикладывает активных усилий для адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться в своих ожиданиях, прийти или к выводу, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на предыдущей работе, либо вовсе к другим выводам.

Обучение персонала

Обучение полезно и требуется, как правило, в трех случаях:

• при поступлении работника на работу;

• при назначении его на новую должность;

• когда в ходе проверки установлено, что у работника не достаточно определенных навыков для эффективного выполнения работы.

**61.**

Ми́ссия (англ. mission) — основная цель организации, смысл ее существования. Миссия — одно из основополагающих понятий стратегического управления. Разные учёные давали различные формулировки миссии.

«Миссия — смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы»

«Миссия — это основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).

«Миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации» (Виханский О. С.).{Лекция по Основам Менеджмента ВШБ}

Миссия организации определяется на этапе становления организации и редко меняется. В качестве примера реальной миссии компании мирового уровня можно привести миссию компании Matsushita, которую Коносуке Мацусита определял как борьбу с бедностью общества и повышение его благосостояния.

Миссия промышленного предприятия должна состоять в преодолении бедности, в избавлении от страданий общества в целом, в том, чтобы сделать людей богатыми.

— Коносуке Мацусита

Обычно миссия формулируется в двух вариантах.[источник не указан 1703 дня] Короткий вариант миссии представляет собой 1—2 коротких предложения — брендовый слоган организации, направленный прежде всего на формирование имиджа организации в обществе.

Большинство формулировок миссий содержат правильные слова вроде «люди — наш важнейший актив», «мы будем лучшими в своем деле», «наша цель — превзойти ожидания», «наша цель — обеспечить акционерам доходы выше средних». «Ленивый» способ сформулировать миссию — просто соединить все это в любом порядке.

— Филип Котлер "Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер"

Второй — расширенный вариант миссии чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них:

цель функционирования организации,

область деятельности организации,

философия организации,

методы достижения поставленных целей,

методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).

Правильно определенная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

По мнению Стива Бланка, известного американского предпринимателя, «Крестного отца Кремниевой долины», миссия организации может стать эффективным инструментом управления, если она содержит как описание задач, которые необходимо выполнить, так и обоснование этих задач. Она должна отвечать на вопросы: зачем люди приходят на работу, чем они занимаются и как определяют, что они делают это хорошо

Миссия — центральный, но не единственный элемент иерархии целей организации. С понятием «миссия» тесно связаны понятия «видение», «ценности», «цели», «показатели результативности», «целевые показатели», «ключевые факторы успеха», «компетенции». Все эти понятия формулируются на основе миссии.

**62.**

Маркетинговая стратегия - это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.

При формировании маркетинговой стратегии фирмы прежде всего учитывают следующие четыре группы основных факторов:

1. тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, система товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах, условия территориального размещения);

2. состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегические направления их деятельности;

3. управленческие ресурсы и возможности самой фирмы (товарные, финансовые, торговые, кадровые, научно-технические, информационные), определение своих сильных сторон в конкурентной борьбе;

4. основная концепция развития фирмы, ее глобальные цели и задачи предпринимательской деятельности в основных стратегических зонах.

Стратегическая концепция строится путем прежде всего определения фирмой конкурентного положения на рынке. При формировании этой концепции учитывается состояние конкурентной борьбы не только в рамках данной отрасли предпринимательской деятельности, но и функциональные виды конкуренции, когда, например, фирма, производящая грузовики, учитывает конкурентные позиции не только относительно фирм – продуцентов грузовиков, но и фирм, выпускающих морские и речные транспортные средства, самолеты и вертолеты, также занятые в перевозке соответствующих грузов. При разработке концепции также принимается во внимание конкуренция между отдельными предприятиями, центрами прибыли или самостоятельными хозяйственными единицами в рамках одной фирмы.

Маркетинговая стратегическая концепция позволяет подчинить единым интересам усилия сотрудников фирмы, причем наиболее рациональным образом, учитывая будущие перспективы, а также развивать управленческие ресурсы, концентрируя их в наиболее эффективных зонах хозяйствования.

Первый этап разработки. Основу направления маркетинговой стратегической концепции формирует рыночная среда, открывающая возможности для развития фирмы или создающая угрозу ее дальнейшего существованию. Главные составляющие рыночной среды в долгосрочном разрезе: спрос и конкуренция, находящиеся в постоянном, динамичном изменении. При исследовании спроса определяются слои и группы покупателей и потребителей и их предпочтения по отношению к конкурентным товарам и услугам, то есть выясняется, какие требования рынка следует прежде всего удовлетворить, какие сегменты потребителей олицетворяют собой этот спрос.

Второй этап разработки. Фирма анализирует собственные управленческие ресурсы и возможности, выявляя свои преимущества и недостатки по сравнению с фирмами-конкурентами. Преимущества фирмы закладываются в основу выбора целевого рынка.

Третий этап разработки. Осуществляется согласование и приведение в соответствие собственных возможностей фирмы и интересов отдельных сегментов потребителей. Это позволяет найти целевой рынок, в отношении которого фирма может иметь (или развивать) свои конкурентные преимущества.

Четвертый этап разработки. Фирма устанавливает набор мер воздействия на целевой рынок с тем, чтобы реализовать и активно использовать свои конкурентные преимущества и добиться его развития в требуемой для ее стратегии перспективе.

**63.**

Нормирование труда - представляет установление меры затрат труда, необходимых для выполнения заданного объема работ, услуг в определенных условиях.

Непосредственной целью нормирования труда является обеспечение в рамках установленной продолжительности рабочего времени общественно необходимой, нормальной интенсивности труда, иными словами - такой трудовой нагрузки, при которой достигается высокая эффективность в работе без ущерба для здоровья трудящихся.

Трудовым кодексом РБ установлена 40-часовая рабочая неделя (ст. 10.1). Именно эта законодательно установленная продолжительность рабочего времени в настоящее время является фактически единственным нормативом для ряда категорий работников физической культуры и спорта (работники органов управления и др.).

При нормировании труда работников отрасли «физическая культура и спорт», предоставляющих «чистые» услуги, используются и другие нормативы.

Недельное рабочее время, например, тренеров спортивных школ фактически состоит из двух взаимосвязанных частей: 24 рабочих часа в неделю предусматривается на проведение непосредственной учебно-тренировочной работы, а остальное рабочее время (16 часов) предназначается для осуществления организационной (комплектование групп), методической (подготовка планов-конспектов учебно-тренировочных занятий) и другой работы.

Нормирование труда тренеров только этим не ограничивается и имеет другие аспекты.

Во-первых, по мере повышения спортивной квалификации занимающихся объем учебно-тренировочной работы с ними постоянно возрастает. Так, если с занимающимися в спортивно-оздоровительных группах тренер должен работать 6 часов в неделю, то с занимающимися свыше одного года в группах начальной подготовки - 9 часов в неделю.

Во-вторых, в зависимости от роста спортивной квалификации постоянно снижается численный состав групп занимающихся: если в спортивно-оздоровительных группах минимальная наполняемость составляет 15 чело-век, то в группах начальной подготовки на втором и последующих годах обучения - 14 человек.

Для других категорий работников физической культуры и спорта предусмотрены иные специфические нормативы труда.

Труд в отрасли «Физическая культура и спорт» есть совместная планомерная деятельность связанных между собой работников, совершаемая с помощью специальных средств труда и направленная на оказание разнообразных социально-культурных услуг. По своему целевому назначению услуги, выполняемые физкультурно-спортивными работниками дифференцируются на «чистые» и «материальные». Их соотношение в мировой практике составляет пропорции 60%:40; в Республике Беларусь - 75%:25%.

К «чистым» услугам относятся виды деятельности, связанные с непосредственным воздействием на физическое развитие и воспитание людей, повышение спортивного мастерства, подготовка кадров.

К «материальным» - виды деятельности, связанные с подготовкой или изготовлением спортивного оборудования, инвентаря, формы, медицинское обследование и т.п.

**64.**

Разработка маркетинговых программ осуществляется в следующей последовательности:

›› определяются задачи и цели компании и реальные сроки их достижения;

›› оцениваются реально достижимые показатели на соответствующий период;

›› сравниваются показатели, желательные для фирмы, и показатели, наиболее реальные с позиций квалифицированного учета тенденций развития конкретных рынков и действий фирм-конкурентов;

›› анализируются основные причины, вызывающие их различие, и составляется перечень этих причин и факторов;

›› разрабатываются и анализируются средства управленческой политики, которые способны свести к минимуму возникшую разницу желаемого и реального уровней развития;

›› устанавливаются порядок и очередность применения наиболее эффективных мер для достижения желаемых результатов, а также предлагаются возможные альтернативные меры, которые могут сыграть важную роль в случае возникновения непредвиденной ситуации на рынке или неэффективности реализации основных намеченных в программе мер;

›› формулируются главные, скорректированные на реальной основе цели программы и перечисляются конкретные меры управленческой политики, в частности меры комплексного маркетинга, т. е. сводится воедино вся маркетинговая программа.

Планирование в маркетинге – это непрерывный процесс. Маркетинговые исследования и маркетинговые программы осуществляются и составляются не от случая к случаю и не только в периоды, когда руководству фирмы кажется, что возникла необходимость в решении особых задач, а постоянно, перманентно. Только при непрерывном планировании может быть достигнута его эффективность, действенность и оптимальность.

Принципы и технология разработки маркетинговых программ

В маркетинге используется принцип скользящего планирования, предусматривающий текущую, последовательную корректировку плановых показателей. В частности, если план рассчитан на один год, то каждые три месяца в него вносятся изменения, вызванные непредвиденными изменениями развития рыночной ситуации, и он в целом пересматривается; если план рассчитан на пять лет, то подобный его пересмотр осуществляется ежегодно. Поправке подлежат не только прямые показатели, непосредственно связанные с произошедшими изменениями на рынке, но и все сопряженные показатели, поскольку план – это цельное, взаимоувязанное, взаимообусловленное и взаимозависимое регулирующее руководство деятельностью фирмы, где даже небольшие изменения внешних и внутренних условий и факторов развития могут нарушить предусмотренные структуры и баланс и поэтому потребовать полного пересмотра по всем составляющим плана.

Маркетинговая стратегия ОКР имеет четыре приоритетных направления:

– продвижение идей олимпизма, повышение престижа ОКР как главной спортивной организации страны, продвижение команды России как главного воспитательного и объединяющего инструмента страны;

– развитие бренда ОКР, разработка новых маркетинговых активов, новых форматов и возможностей для взаимодействия с ключевыми целевыми аудиториями;

– развитие и внедрение новых стандартов спортивного спонсорства, новых форматов спортивного маркетинга, прогрессивных принципов и практики эффективного взаимодействия с коммерческими партнерами;

– усиление узнаваемости бренда ОКР с сегодняшних 44% до 95% на территории России.

**65.**

Управление качеством продукции (услуги) – это целенаправленный процесс

воздействия на объекты управления, осуществляемый при создании и

использовании продукции (услуги), в целях установления, обеспечения и

поддержания необходимого ее уровня качества, удовлетворяющего

требованиям потребителей и общества в целом.

В современной теории и практике управления качеством выделяют пять основных этапов:

1) Принятие решений "что производить?" и подготовка технических условий

2) Проверка готовности производства и распределение организационной ответственности

3) Процесс изготовления продукции или предоставления услуг

4) Устранение дефектов и обеспечение информацией обратной связи в целях внесения в процесс производства и контроля изменений, позволяющих избегать выявленных дефектов в будущем

5) Разработка долгосрочных планов по качеству

Осуществление перечисленных этапов невозможно без взаимодействия всех отделов и органов управления фирмой. Такое взаимодействие называют Единой системой управления качеством. Это обеспечивает системный подход к управлению качеством.

На первом этапе качество означает степень, в которой товары или услуги фирмы соответствуют ее внутренним техническим условиям. Этот аспект качества называют качеством соответствия техническим условиям.

На втором этапе оценивается качество конструкции. Качество может отвечать техническим требованиям фирмы на конструкцию изделия, однако, сама конструкция может быть как высокого, так и низкого качества.

На третьем этапе качество означает степень, в которой работа или функционирование услуг (товаров) фирмы удовлетворяет реальные потребности потребителей.

Основой организации деятельности фирмы должна являться ориентация на конечного пользователя и создание для него максимально выгодных условий при покупке, эксплуатации и ремонте оборудования.

Содержание этих трех основополагающих этапов одинаково важны. Любая недоработка в любом из них может создать проблемы с качеством.

Управление качеством продукции - постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающий создание продукции оптимального качества и полноценное ее использование.

Система управления качеством продукции - совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции.

Система управления качеством включает:

• Задачи руководства (политика в области качества, организация)

• Система документации и планирования

• Документация требований и их выполнимость

• Качество во время разработки (планирование, компетентность, документация, проверка, результат, изменения

• Качество во время закупок (документация, контроль)

• Обозначение изделий и возможность их контроля

• Качество во время производства (планирование, инструкции, квалификация, контроль)

• Проверка качества (входные проверки, межоперационный контроль, окончательный контроль, документация испытаний)

• Контроль за испытательными средствами

**66.**

Общие требования, предъявляемые к тренерам-преподавателям образовательных учреждений при присвоении им квалификационных категорий

Первая квалификационная категория может быть установлена тренерам-преподавателям, которые:

владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности; могут поставить и обосновать цели и задачи учебно-тренировочного процесса и отдельного занятия, ориентируясь на хорошее знание нормативных требований, возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся; могут поставить и обосновать цели и задачи для каждого обучающегося;

владеют навыками мотивирования и имеют необходимые знания для этого, умеют побудить интерес к занятиям спортом; используют индивидуальный подход в оценивании обучающихся; активно используют положительную мотивацию (одобрение, похвала); создают ситуации успеха; учитывают интерес обучающихся к соревнованию как форме работы и использует взаимное сравнение и сравнение с прошлыми личными результатами для мотивирования обучающихся;

успешно реализовывают образовательную программу, вносят необходимые изменения в программный материал и учебный график;

умеют планировать учебные занятия, выбирает оптимальные методы и средства обучения;

участвуют в обсуждении программ на заседаниях тренерского (методического) совета; имеют некоторое количество самостоятельных программных и методических разработок, целенаправленно обновляют методические и дидактические материалы;

имеют индивидуальный стиль продуктивной тренерско-преподавательской деятельности; обладают опытом профессионального самообразования;

имеют активную позицию в вопросах эффективной организации продуктивной учебной деятельности, направленной на достижения высоких результатов;

имеют достаточно высокий уровень общей культуры;

имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ и показатели динамики их достижений выше средних в Рязанской области;

вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания;

характеризуются высокой степенью удовлетворенности от профессии и самореализованности в ней.

Высшая квалификационная категория может быть установлена тренерам-преподавателям, которые:

не менее двух лет имеют первую квалификационную категорию;

владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности; могут поставить и обосновать цели и задачи собственной преподавательской деятельности, ориентируясь на хорошее знание нормативных требований, возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся; могут поставить и обосновать цели и задачи для каждого обучающегося в соответствии с их запросами и возможностями;

владеют навыками мотивирования и имеют необходимые знания для этого, умеют побудить интерес к занятиям спортом; используют индивидуальный подход в оценивании обучающихся; активно используют положительную мотивацию (одобрение, похвала.

**67.**

Причины возникновения кризисов социально-экономических систем многообразны .

Объективные причины кризиса не зависят от действий и поведения людей. К таким причинам относятся природные явления, влияющие на жизнеспособность системы. Внутренние причины кризисов созревают в самой системе, например, как несоответствие функций системы и ее управления, управления и организационной структуры и т. п. Примерами закономерного кризиса являются циклические кризисы развития экономики в целом, отраслей и отдельных предприятий. Случайные причины кризиса трудно предвидеть и прогнозировать. В этом заключается их особая опасность. Опасность причин искусственного происхождения в том, что они специально и целенаправленно организованы для того, чтобы возник кризис именно в конкретной системе. Примером искусственно созданного кризиса может являться преднамеренное банкротство предприятия.

Кризис в системе — это процесс, который развивается во времени. Динамика развития кризиса по длительности, глубине и последствиям зависит от остроты факторов кризиса и сопротивляемости системы. В результате действия процессов саморегуляции и сопротивления системы кризис может развиваться как затухающий процесс. Напротив, при слабом сопротивлении кризис может усиливаться и даже стать процессом, который перекидывается с одного объекта (части, звена) системы на другие, как при цепной реакции. Если кризис возник, то его развитие приводит к тому, что система либо сохраняется, приобретая какие-то новые качества, либо перестает существовать в прежнем виде.

Ниже представлена классификация последствий кризисов в системах:

• Обновление системы — Разрушение системы.

• Резкие изменения функций и процессов в системе — Мягкая корректировка функций и процессов.

• Краткосрочные изменения — Долгосрочные изменения.

• Обратимые изменения — Необратимые изменения.

• Возникновение нового кризиса — Восстановление жизнедеятельности.

Если в результате кризиса система обновлена и продолжает функционировать, то обычно обновление связано с изменениями ее функций и тех процессов, которые в ней происходят. В результате обновления могут произойти как резкие изменения, так и мягкая корректировка функционирования системы. Данные изменения могут быть краткосрочными, например, до момента исчезновения причин (факторов) кризиса, а могут иметь долгосрочный характер. Необходимость в наличии изменений может пропасть, и тогда система вернется в прежнее состояние. Поэтому изменения бывают обратимые или необратимые.

Кроме того, в результате развития кризиса могут появиться новые противоречия и новые кризисные факторы. В связи с этим в качестве альтернативных последствий кризиса выделяют восстановление жизнедеятельности или возникновение нового кризиса.

По проблематике, затрагиваемой кризисными явлениями, кризисы бывают:

— социальные (в том числе политические);

— экономические (в том числе финансовые);

— организационные;

— технологические;

— психологические.

**68.**

Статья 1. Предмет регулирования настоящего Федерального закона

Настоящий Федеральный закон устанавливает правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности в области физической культуры и спорта в Российской Федерации, определяет основные принципы законодательства о физической культуре и спорте.

Статья 2. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

В целях настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

1) вид программы - спортивное соревнование по определенному виду спорта или одной из его дисциплин, в результате которого осуществляется распределение мест и (или) медалей среди участников спортивного соревнования;

Информация об изменениях:

Федеральным законом от 7 мая 2010 г. N 82-ФЗ статья 2 настоящего Федерального закона дополнена пунктом 1.1, вступающим в силу по истечении ста восьмидесяти дней после дня официального опубликования названного Федерального закона

1.1) антидопинговое обеспечение - проведение мероприятий, направленных на предотвращение допинга в спорте и борьбу с ним;

Информация об изменениях:

Федеральным законом от 25 декабря 2012 г. N 257-ФЗ статья 2 настоящего Федерального закона дополнена пунктом 1.2, вступающим в силу с 1 января 2013 г.

1.2) базовые виды спорта - виды спорта, включенные в программы Олимпийских игр, Паралимпийских игр, а также иные виды спорта, развиваемые субъектами Российской Федерации на своих территориях с учетом сложившихся исторических традиций развития спорта высших достижений, представительства спортсменов от субъектов Российской Федерации в составах спортивных сборных команд Российской Федерации по видам спорта и участия данных команд во всероссийских и в международных официальных спортивных мероприятиях. Перечень базовых видов спорта утверждается федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере физической культуры и спорта, а также по оказанию государственных услуг (включая предотвращение допинга в спорте и борьбу с ним) и управлению государственным имуществом в сфере физической культуры и спорта (далее - федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта), в установленном им по согласованию с Олимпийским комитетом России и Паралимпийским комитетом России порядке;

2) вид спорта - часть спорта, которая признана в соответствии с требованиями настоящего Федерального закона обособленной сферой общественных отношений, имеющей соответствующие правила, утвержденные в установленном настоящим Федеральным законом порядке, среду занятий, используемый спортивный инвентарь (без учета защитных средств) и оборудование;

3) военно-прикладные и служебно-прикладные виды спорта - виды спорта, основой которых являются специальные действия (в том числе приемы), связанные с выполнением военнослужащими и сотрудниками некоторых федеральных органов исполнительной власти (далее - лица, проходящие специальную службу) своих служебных обязанностей, и которые развиваются в рамках деятельности одного или нескольких федеральных органов исполнительной власти.

**69.**

Объектом бухгалтерского учета является хозяйственная операция - фактическое совершенное действие по изменению объектов учета или один отдельный факт хозяйственной деятельности. Причем, любая хозяйственная операция должна быть оформлена документально.

Из массы хозяйственных операций складываются процессы, которые можно разделить на:

1) процесс заготовления - заготовление сырья, материалов, т.е. обеспечение организации основными и оборотными средствами;

2) процесс производства - хозяйственные операции по расходованию сырья и материалов, трудовых ресурсов (начисление оплаты труда), основных средств (начисление амортизации) и оприходованию готовой продукции;

3) процесс продажи - совокупность операций по отгрузке продукции покупателям и заказчикам, расчетам за отгруженную продукцию, поступлению денег на счета организации и определению финансового результата от реализации.

При этом все хозяйственные процессы в деятельности отдельной организации могут происходить одновременно и главная задача бухгалтерского учета - своевременное и достоверное их отражение в учете. Решение указанных задач бухгалтерский учет осуществляет с помощью соответствующих способов и приемов, составляющих в совокупности метод бухгалтерского учета.

Необходимость составления бухгалтерской отчетности обусловлена принципом непрерывности деятельности организации. Поэтому для целей анализа, контроля, налогообложения, а также для принятия управленческих решений необходимо периодически иметь сводные данные об имущественном положении организации и финансовых результатах ее деятельности. Кроме того, такое обобщение информации диктуется интересами собственников. Все это приводит к необходимости составления бухгалтерской отчетности.

Получаемые в результате обработки входящей информации показатели деятельности организации являются необходимой базой для принятия решений лицами, осуществляющими управление как непосредственно данным предприятием, так и иными связанными с ним юридическими и физическими лицами, государством и его органами. Таким образом возникает круг пользователей бухгалтерской отчетности.

Пользователь бухгалтерской отчетности согласно п.4 ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации» - юридическое или физическое лицо, заинтересованное в информации об организации.

Каждая группа пользователей предъявляет свои требования к отчетности, поскольку на основе отчетной информации принимаются различные решения в отношении организации, поэтому важно классифицировать пользователей по различным признакам1:

1. По отношению к хозяйствующему субъекту различают:

внутренние пользователи и внешние пользователи

2. По критерию страновой принадлежности пользователей можно разделить на:

отечественные;

зарубежные – ориентированы на правила составления финансовой отчетности, используемые в их странах или на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО).

3. В зависимости от финансового интереса различают:

пользователей с прямым финансовым интересом (учредители, инвесторы, подрядчики и т.д.);

с косвенным финансовым интересом (налоговые органы, банки, страховые компании, поставщики и покупатели и т.д.);

без финансового интереса (общественность, органы статистики, средства массовой информации и т.п.).

**70.**

Всероссийский олимпийский комитет (ВОК) был сформирован, когда Россия ещё была составной частью СССР. Учредительный съезд состоялся 1 декабря 1989 г., на нём был принят Устав Комитета, основные положения которого, несмотря на некоторые внесённые со временем изменения, действуют и поныне.

После распада СССР и обретения Россией статуса суверенного государства Олимпийское собрание России 6 марта 1992 г. избрало первого президента Всероссийского олимпийского комитета. Им стал В.Г. Смирнов, бывший до этого президентом НОК СССР.

С августа 1992 г. ВОК стал называться Олимпийским комитетом России (ОКР). В сентябре этого же года 101 сессия МОК объявила о полном признании Олимпийского комитета России.

Перед ОКР стоят следующие основные задачи:

- всемерное развитие олимпийского движения в стране;

- содействие распространению спорта для всех;

- пропаганда физической культуры и спорта среди народа, используя все средства массовой информации;

- повышение престижа российского спорта на международной арене;

- защита интересов спортсменов, тренеров, спортивных судей, ветеранов спорта;

- содействие внедрению достижений научно-технического прогресса в практику работы спортивных организаций.

Коллективными членами ОКР являются 45 всероссийских федераций по летним и зимним олимпийским видам спорта, 23 всероссийские федерации по неолимпийским видам спорта, 89 территориальных физкультурно-спортивных организаций, 19 федеральных ведомственных организаций, содействующих олимпийскому движению и 12 Олимпийских академий. Для более тесного и результативного взаимодействия со всеми этими организациями в аппарате ОКР созданы соответствующие управления и подразделения.

Олимпийский комитет России постоянно расширяет международные спортивные связи со странами ближнего и дальнего зарубежья.

Ежегодно Комитет проводит всероссийские научно-практические конференции специалистов и учёных по проблеме «Олимпийское движение и социальные процессы», а для студентов и молодых учёных - «Олимпизм, олимпийской движение и олимпийские игры (история и современность)».

В настоящее время два члена ОКР представляют страну в Международном олимпийском комитете. Это В.Г. Смирнов и Ш.А. Тарпищев.

**71.**

Задачи логистики в фирме нельзя рассматривать в отрыве от стратегических целей ее бизнеса. В этом смысле на Западе часто используют понятие "миссия", определяющее философию фирмы на рынке сбыта ее продукции (услуг). При формулировке миссии фирмы ее высший менеджмент должен ответить на два основных вопроса: что мы (фирма) представляем собой в настоящее время и куда мы стремимся?

Потенциал логистики как раз и позволяет реализовать целевые установки фирмы в рамках ее миссии, являясь стратегическим фактором в условиях усиления конкуренции. В этом плане, логистическую миссию за рубежом часто трактуют, как правило "семи R-s" или логистический.

В правиле "семи R-s" отражены существенные черты логистической миссии организации бизнеса, ключевыми из которых являются качество, время и затраты. Фирма должна разрабатывать логистическую миссию, непротиворечивую с общей маркетинговой и производственной стратегиями. Целью логистики в фирме должно быть обеспечение общего менеджмента материальных и сервисных потоков, как основы для достижения долговременного успеха в бизнесе. Отсутствие миссии и когерентной стратегии логистики может поставить фирму в позицию наблюдателя, с запозданием реагирующего на рыночную динамику спроса, не имеющего ясной перспективы в будущем.

Для более четкого понимания места логистики (логистического менеджмента) в фирме необходимо рассмотреть ее окружение — окружающую среду (Logistical environments), которую обычно подразделяют на внешнюю (макро-среду) и внутреннюю (микро-среду).

Факторы внешней среды укрупненно можно разделить на политические, экономические, правовые, технологические, социальные и экологические.

Политические факторы, отражая общую политическую ситуацию в стране и в мире, оказывают сильное влияние на организации бизнеса, определяя их стратегическое ( в том числе и логистическое) поведение, например, в плане принятия стратегических решений по расширению или свертыванию бизнеса, инвестиционной и финансовой политики, политики дистрибьюции, экспортно-импортных операций и т.д.

Правовые внешние факторы определяются государственными и местными законодательными актами и ограничениями. Основой правовой базы логистики являются Конституция, Гражданский кодекс, налоговое, таможенное законодательство, Законы о банках, биржах и т.д.

Экономическое окружение логистики фирмы необходимо рассматривать в многоаспектном плане:

• на уровне экономики страны в целом в разрезе макроэкономических показателей и индикаторов (курса национальной валюты, уровня инфляции, среднего темпа прироста валового национального продукта, темпов развития промышленного производства, биржевых индикаторов и т.п.);

• на отраслевом и территориальном уровнях (темпы и ограничения развития отдельных отраслей и территорий, динамика реструктуризации, инвестиционная политика в отраслях и территориях, динамика отраслевой производительности труда и т.д.);

• в разрезе рынков факторов производства (рынков труда, землепользования, капитала), финансового рынка, банковской системы;

• в разрезе анализа спроса и предложения на рынке конечных продуктов и услуг, анализа возможных конкурентов

Группа технических и технологических факторов, имеющих очень большое значение для логистики, характеризует как общий уровень научно-технического потенциала страны, так и технологический уровень отдельных отраслей и инфраструктуры экономики. Важную роль для продвижения логистической концепции играет уровень развития транспортных и телекоммуникаций, информационно-компьютерных систем, гибких автоматизированных и робототизированных технологических производств.

**72.**

Страхование представляет собой отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий).

Страхование возникло и развивалось вследствие экономической необходимости защиты человека и его имущества от случайных опасностей. В страховании реализуются определенные экономические отношения, складывающиеся между людьми в процессе производства, обращения, обмена и потребления материальных благ. Оно предоставляет всем хозяйствующим субъектам и членам общества гарантии в возмещении ущерба.

В личном страховании можно выделить три подотрасли страхования:

Страхование жизни — виды страхования, где в качестве объекта выступают определённые события в жизни застрахованного лица:

дожитие до определённого возраста;

смерть застрахованного;

предусмотренные договором страхования события в жизни застрахованного:

бракосочетание;

поступление в учебное заведение;

другие события, предусмотренные договором страхования.

Страхование от несчастных случаев — виды страхования, где в качестве страхового случая предусматривается внешняя причина, как правило, кратковременного воздействия, приведшая к временной или постоянной потере трудоспособности, или смерти застрахованного. В отличие от страхования жизни, которое, как правило, носит долговременный характер (от нескольких лет до нескольких десятков лет), страхование от несчастного случая заключаются, как правило, на срок до одного года. Виды страхования от несчастного случая:

страхование пассажиров;

страхование детей;

страхование работников предприятия;

страхование граждан (страховая премия зависит от образа жизни застрахованного);

другие виды страхования от несчастного случая.

Медицинское страхование — виды страхования, предусматривающие компенсацию медицинских расходов застрахованного лица на лечение в связи с заболеванием и/или несчастным случаем. Различают следующие разновидности медицинского страхования:

обязательное медицинское страхование, которым охвачены все категории граждан;

добровольное медицинское страхование, которое осуществляется в коллективной (работодатель страхует своих работников) или индивидуальной форме;

страхование медицинских расходов граждан, в том числе туристов, выезжающих за рубеж;

другие виды медицинского страхования.

В личном страховании может применяться смешанное страхование жизни, включающее несколько видов личного страхования, например, страхование на дожитие, страхование от несчастного случая.

Методические обоснования и актуарные расчёты, обосновывающие финансовые взаимоотношения страховщика и страхователя (выгодоприобретателя) для долгосрочных видов личного страхования (страхование жизни — англ. life insurance) и краткосрочных видов личного страхования отличаются.

**73.**

Юридическим лицом признается организация, имеющая право собственности, другие имущественные и личные права, а также несет обязанности, может быть истцом и ответчиком в суде. Это специальная правовая конструкция, позволяющая учреждениям, организациям и предприятиям участвовать в товарообороте от своего имени, приобретать права и обязанности. Термин «юридическое лицо» в хозяйственной деятельности ассоциируется с понятием предприятие. Однако, со вступлением в силу нового ГК Украины такое основание отпадает. Это определено тем, что предприятие как субъект права ГК не предусмотрен. Предприятие рассматривается как целостный имущественный комплекс, то есть как объект права.

Юридические лица как субъекты предпринимательства имеют свои признаки, как общие, так и специальные или формальные. К признакам юридического лица традиционно относится организационное единство, наличие права собственности и других имущественных или неимущественных прав. Юридическое лицо самостоятельно выступает в правоотношениях. От своего имени приобретает имущественные и личные неимущественные права и юридические обязанности.

Формальный признак юридического лица как субъекта предпринимательства заключается в том, что оно должно быть легализовано, как субъект предпринимательства, и зарегистрировано, должно получить необходимые лицензии, торговые патенты, квоты и т. п.

Только такое юридическое лицо может заниматься предпринимательством. Регистрация юридического лица как субъекта предпринимательства является определяющим моментом в этом. С момента государственной регистрации, а если быть точнее, с момента получения свидетельства о государственной регистрации, у юридического лица, как субъекта предпринимательства возникает правосубъектность. Право-дееспособность юридического лица в отличие от право-дееспособности носит специальный характер. Дееспособность юридического лица возникает не сразу после регистрации, а перманентно и только при условии лицензирования, патентования, если это предусмотрено законом для данного вида деятельности.

Иными словами, чем больше юридическое лицо получило патентов и лицензий, тем большим кругом видов деятельности оно может заниматься. При прекращении действия патентов и лицензий дееспособность юридического лица уменьшается. Не случайно, что и предпринимательство законом связывается с легализацией (регистрацией). Данное обстоятельство должно учитываться при осуществлении маркетинга.

Как правило, коммерческие юридические лица в своих уставах предусматривают достаточно широкий спектр видов предпринимательской деятельности. Однако реально заниматься такими видами деятельности они могут лишь при условии получения лицензий. Исключение составляют виды деятельности, не требующих лицензирования. В то же время справедливо отрицается необходимость перечисления в учредительных документах возможных видов деятельности. Это лишний вопрос о видах деятельности решается иными правовыми формами, а не учредительными документами.

Юридические лица как участники предпринимательских правоотношений имеют ряд индивидуальных признаков.

**74.**

Экологический менеджмент — часть общей системы корпоративного управления, которая обладает четкой организационной структурой и ставит целью достижение положений, указанных в экологической политике посредством реализации программ по охране окружающей среды.

Экологическая маркировка (экомаркировка)-- знак, который можно найти на упаковках российских и зарубежных товаров. Его может получить только та компания, которая прошла экспертизу и доказала экологическую безопасность и высокое качество своей продукции. Существует и официальное определение экологической маркировки - экологической этикетки или декларации:

«Экологические этикетки и декларации дают информацию о продукции или услугах в отношении их общих экологических характеристик, одного или нескольких экологических аспектов. Покупатели и потенциальные покупатели могут использовать эту информацию при выборе продукции или услуг, если такой выбор основывается на соображениях экологичности или других факторах».

- ГОСТ Р ИСО 14020\_2000 «Экологическая маркировка и декларация. Основные принципы».

Экомаркировка призвана не только помогать производителям экологически безопасной продукции в продвижении их товаров и в повышении конкурентоспособности на рынке. Не менее важная задача экомаркировки -- дать потребителю надежный критерий выбора качественной продукции. Благодаря информации, которую несет экомаркировка, покупатель может сделать выбор в пользу продукции, которая не будет нести вреда ни его здоровью, ни окружающей среде.

Можно сказать, что экомаркировка играет роль мостика между производителем и потребителем, сообщая о качестве и экологической безопасности продукции не через толстый отчет компании, а через маленький знак на упаковке.

Решение о прохождении экспертизы на присвоение экомаркировки является добровольным. Те предприниматели, которые выбирают экомаркировку для своей продукции (работ, услуг), получают не только одобрение в глазах покупателей, но и заметную выгоду от перехода на чистые, ресурсосберегающие технологии и решения.

Экомаркировка - это именно знак экологичности,а не знак качества или безопасности, хотя эти аспекты тоже принимаются во внимание. При разработке критериев экологичности, в тесном сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами, принимается во внимание весь жизненный цикл продукта, т.е. эти критерии носят комплексный характер и не ограничены лишь характеристиками самого продукта. Постоянное обновление имеющихся знаний и методов производства, обуславливает необходимость регулярного внесения изменений и дополнений в существующие требования, которые, как правило, устанавливаются на период от двух до трех лет.

**75.**

Строительство спортивных сооружений - это отдельное направление в работе строительных компаний, которому сегодня оказывается особое внимание. Ведь каждое новое сооружение - это не просто стены и площадки, это отлично спроектированные здания, оснащенные всей самой современной техникой. Вот почему так важно сегодня проектирование спортивных сооружений.

Современное спортивное сооружение, это сложный «организм» в котором переплетены и одновременно идут сложнейшие процессы, непрерывная работа над спортивными достижениями и оздоровлением нации. Но параллельно с этим, сложные инженерные и инженерно-технические системы, помогают «людям спорта» добиваться побед как в районных первенствах и олимпиадах, так и просто чувствовать себя лучше, занимаясь любимым видом спорта.

Полноценное спортивное сооружение - это больше, чем просто здание или площадка. Это место встречи людей - объединения единомышленников, воодушевления сообществ спортсменов и болельщиков, создания атмосферы общения. Это объединение продуманной концепции, планирования, технологий и дизайна. Понимание этого является залогом создания успешного проекта.

В нашей стране к спорту всегда относились с уважением, но в последнее время он из интересного и увлекательного занятия превратился в модное со всеми вытекающими отсюда последствиями. Спортивная индустрия неустанно развивается, производя на свет большое количество новых материалов, технологических решений. Стоит отметить возрастающие требования не только к высоким функциональным и прочностным характеристикам сооружений, но и к оформлению (дизайну). Можно выделить следующие группы спортивных сооружений:

Универсальные площадки

Волейбольные и баскетбольные площадки

Теннисные корты

Поля для гольфа и мини-гольфа

Тиры и другие сооружения для стрельбы

Спортзалы

Спортивные площадки

Каждая из групп имеет свои особенности при проектировании и строительстве, но здесь не имеет смысл их описывать, т.к. они зависят как от конкретного типа местности, так и от проекта. Важно определиться с типом сооружения и из множества предоставляемых проектов и материалов выбрать именно те, которые идеально подходят конкретному проекту. Например, использование легких металлических конструкций позволяет придать любую геометрическую форму и этажность сооружениям. С другой стороны, если основная идея - это близость природы, то почти те же конструкции можно возвести, используя деревоклеенные арки, которые достаточно прочные и дают дополнительные возможности дизайнерской мысли.

Сегодня спорт - это неотъемлемая часть нашей жизни. Как спортивные мероприятия мирового и государственного масштаба, так и соревнования и тренинги, в которых мы с Вами можем принять непосредственное участие, приобретают с каждым днем все большую популярность. Именно поэтому массовое строительство спортивных сооружений на сегодняшний день является одной из наиболее значимых сфер деятельности различных строительных организаций.

Однако потребность в строительстве спортивных сооружений все еще довольно высока. Ведь главные критерии таких помещений - это не столько скорость строительства, сколько качество, надежность, долговечность и функциональность.