

И.М. Дудина, Т.С. Акопова

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РЫНОК И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Учебно-методическое пособие



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЯРОСЛАВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. П.Г. ДЕМИДОВА»

И. М. Дудина, Т. С. Акопова

**МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:
РЫНОК И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Учебно-методическое пособие

Волгоград 2023

УДК 316.334.2

ББК 60.561.2

Д81

Рекомендовано к опубликованию
научно-методической комиссией (протокол № 2 от 19.10 2023 г.)
и Ученым советом (протокол № 3 от 24.10 2023 г.)
факультета социально-политических наук
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»
в качестве учебного издания

Рецензенты:

канд. экон. наук, доц., директор Ярославского филиала
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации» *Владимир Александрович Кваша*;

канд. экон. наук, доц. каф. мировой экономики
и внешнеэкономической деятельности
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»
Дина Михайловна Простова

Дудина, И. М.

Д81

Менеджмент и маркетинг в профессиональной деятельности:
рынок и социальная эффективность принятия решений [Текст] :
учеб.-метод. пособие / И. М. Дудина, Т. С. Аكوпова ; Федер. гос.
бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Ярослав. гос.
ун-т им. П.Г. Демидова». – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2023. – 46 с.

ISBN 978-5-9669-2305-1

В учебно-методическом пособии рассмотрены концептуальные основы менеджмента, сущность процесса подготовки и принятия управленческих решений; дана характеристика системы управления персоналом и ее основных элементов; описаны теоретические основы маркетинга, проанализирован маркетинговый подход в реализации молодежных целевых программ.

Предназначено для студентов, изучающих дисциплину «Менеджмент и маркетинг в профессиональной деятельности».

УДК 316.334.2

ББК 60.561.2

ISBN 978-5-9669-2305-1



© Дудина И. М., Аكوпова Т. С., 2023

© ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», 2023

© Оформление. Издательство Волгоградского государственного университета, 2023

ВВЕДЕНИЕ

Молодежь представляет собой наиболее перспективную категорию населения с точки зрения развития общества в целом и государства в частности. В настоящее время в сфере реализации государственной молодежной политики основной целью является создание условий для активного включения молодежи в социально-экономическую, общественно-политическую и социокультурную сферы. Использование инструментов менеджмента и маркетинга, доказавших свою эффективность в коммерческом секторе, может и должно способствовать достижению этой цели.

Целью дисциплины «Менеджмент и маркетинг в профессиональной деятельности» является приобретение знаний и умений в соответствии с государственным образовательным стандартом, которые способствуют формированию у студентов системных знаний о задачах, инструментах и технологиях менеджмента и маркетинга в сфере разработки и осуществления молодежной политики.

Представленное пособие предназначено для обеспечения дисциплины «Менеджмент и маркетинг в профессиональной деятельности» и адресовано студентам, обучающимся по направлению 39.03.03 «Организация работы с молодежью» уровня «бакалавриат» очной и заочной формы обучения. В структуру учебно-методического пособия включены пять тем: концептуальные основы менеджмента; сущность процесса подготовки и принятия управленческих решений; управление персоналом; теоретические основы маркетинга, особенности понятия «рынок» в маркетинге; маркетинговый подход в реализации молодежных целевых программ, содержащих план темы, основные понятия. Для каждой темы предусмотрены вопросы для самопроверки полученных знаний, практические задания, ситуационные задачи и темы докладов, направленные на критическое осмысление теоретического материала; источники и литература для самостоятельного изучения по предложенным темам; представлены вопросы к промежуточной аттестации по дисциплине.

Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Краткое содержание темы. *Понятие и сущность менеджмента, его цели и задачи. Общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности. Определение значения менеджмента в сфере молодежной политики.*

Основные понятия: *управление, менеджмент, основные функции менеджмента, специальные функции менеджмента.*

Управление в современных условиях развития общества является одним из наиболее значимых научных направлений. Несмотря на то что единого подхода к определению данного понятия на сегодняшний день нет, есть базовые принципы, по которым мы можем задавать вектор изучения тех или иных аспектов в теории и практике управления. Зачастую многие авторы синонимизируют понятия «управление» и «менеджмент», однако это не совсем верно. Невозможность дать четкого определения понятию «менеджмент» обусловлена объективными причинами, а именно тем, что менеджмент можно рассматривать не только как отрасль научного знания, но и как процесс, явление, систему и даже как искусство (см. таблицу).

Подходы к содержательному определению понятия «менеджмент»

Менеджмент определяется как:	Сущность понятия
процесс	...последовательное осуществление ряда функций: планирование, организация, регулирование, мотивация, контроль и учет
система	...совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов: человеческие ресурсы, информация, структура и пр.
наука	...изучение концепций, теорий, принципов, способов и форм управления
искусство	...умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности

Краткая история развития менеджмента. Основоположником менеджмента как науки является американский исследователь и практик Ф. Тейлор (1856–1915). Параллельно с ним известный немецкий социолог и философ М. Вебер разработал модель идеальной бюрократии, характеризующейся жестко регламентированными принципами иерархической структуры, в основу которой лег анализ деятельности бюрократических систем. Следующим этапом развития менеджмента можно считать 20–30-е гг. XX в., где на первый план выходят мотивы поведения сотрудников в организации (Хоторнские эксперименты Э. Мэйо), зарождается концепция «человеческих отношений», где основной акцент с материальных факторов смещается на социальные, такие как: благоприятный психологический климат, общественное признание, внимание со стороны руководства и пр. Дальнейшее развитие данная концепция получает в трудах исследователей бихевиористов в 1940–1960-х годах. К наиболее значимым ученым можно отнести А. Маслоу, разработавшего актуальную и по сей день теорию мотивации, в основе которой была заложена «иерархия потребностей» индивида. Среди отечественных исследователей, внесших существенный вклад в развитие менеджмента, можно отметить А.А. Богданова, А.К. Гастева, Е.Ф. Розмировича, которые работали над изучением организационно-технических аспектов управления, а также П.М. Керженцева, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевского, чье внимание было сосредоточено на социальных аспектах. К следующему этапу развития концепции «человеческих отношений» относятся работы Д. Мак-Грегора (60-е гг. XX в.), в которых содержится обоснование жесткой и мягкой моделей управления («теория X» и «теория Y»). Началом следующего этапа в развитии теории современного менеджмента можно считать работу «В поисках эффективного управления» Т. Питерса и Р. Уотермена. В настоящее время исследователи, занимающиеся менеджментом знаний – Р.С. Каплан и Д.П. Нортон. Среди отечественных исследователей – Г.Б. Клейнер и Б.З. Мильнер¹.

¹ Менеджмент: сущность, функции, этапы развития. URL: <https://online-edu.ranepa.ru/mod/resource/view.php?id=33543>

Функции менеджмента – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и методами.

К основным функциям менеджмента относятся: планирование, организация, контроль, мотивация.

Функция планирования подразумевает формулировку стратегических целей и задач руководством организации, принятие управленческих решений в соответствии с ними, определение способов достижения и сроков выполнения поставленных целей и задач, установление необходимых ресурсов (материальных, трудовых и пр.), назначение ответственных лиц и исполнителей.

Функция организации – это ряд взаимосвязанных действий, направленных на формирование и эффективное взаимодействие частей организации для достижения поставленных целей.

Функция контроля базируется на объективном изучении текущей ситуации и направлена на определение отрицательных факторов, влияющих на отдельные процессы, структурные элементы или на организацию в целом.

Функция мотивации направлена на повышение эффективности деятельности сотрудников организации, посредством использования системы материальных и моральных стимулов.

Таким образом, можно отметить, что эффективное управление характеризуется высоким уровнем организаторских способностей, качественным планированием и контролем, правильной мотивацией сотрудников, построенной на их удовлетворенности, возможности проявления творческого потенциала и саморазвития².

Относительно специальных функций менеджмента сложно выделить единый подход среди исследователей, занимающихся изучением данного вопроса. Связано это в том числе с тем, что, как мы ранее отмечали, понятия «управление» и «менеджмент» часто отождествляют. Среди наиболее часто встречающихся специальных функций можно выделить: инновации, инжиниринг, марке-

² Кубарь М. А. Функции менеджмента и их взаимосвязь // Экономика и социум. 2020. № 5-1 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-menedzhmenta-i-ih-vzaimosvyaz>

тинг, контроллинг, экаунтинг, логистика, производственный менеджмент, финансовый менеджмент, менеджмент персонала. Однако, на наш взгляд, часть из них в большей степени относится к управлению, нежели менеджменту. По мнению же М.В. Цыпленковой, И.В. Моисеенко, Н.В. Гуреминной, Ю.А. Бондарь, специальные функции менеджмента это: маркетинг, управление персоналом, производством, технологическим процессом, финансами и т. д.³

Современный менеджмент отличается тем, что существенное влияние на него оказывают изменения в экономической системе. На сегодняшний день экономическая ситуация характеризуется ускорением динамики процессов и повышением темпа изменений. Это определяет то, что основное внимание менеджмента становится приковано как раз к специальным функциям: маркетингу, коммуникациям, управлению персоналом. Кроме того, наблюдается становление «экономики, основанной на знаниях», что делает менеджмент инновационным, и, как следствие, возникает потребность в постоянном обучении персонала, направленном на освоение различных техник решения проблем, а также новых технологий управления.

Эффективные для коммерческих структур методы и модели менеджмента постепенно распространяются и на некоммерческий сектор, в том числе и на организации в структуре молодежной политики. Характеризуя менеджмент в молодежной политике, прежде всего следует отметить, что это комплексный процесс, направленный на обеспечение эффективной интеллектуальной, общественной, экономической и т. п. деятельности молодежи в рамках какой-либо организационной системы с учетом условий, определяемых внешней средой.

Вопросы для самопроверки

1. Чем отличается понятие «менеджмент» от понятия «управление»?

³ Основы менеджмента : учеб. пособие / М. В. Цыпленкова [и др.]. М. : Акад. естествознания, 2013.

2. На каких аспектах акцентирует внимание концепция «человеческих отношений» в менеджменте?

3. Перечислите и охарактеризуйте основные функции менеджмента.

Темы докладов

Необходимо выбрать наиболее понравившуюся тему, подготовить доклад и выступить с основными результатами перед аудиторией.

1. Сравнительный анализ японской, американской и европейской моделей менеджмента.

2. Фредерик Тейлор и его «Принципы научного менеджмента».

3. «Теория человеческой мотивации» А. Маслоу.

4. Концепция человеческих отношений и социологические методы в управлении.

5. Влияние «экономики знаний» на современный менеджмент.

Требования к докладу

1. Доклад должен содержать различные точки зрения по рассматриваемому вопросу и выводы, сделанные самостоятельно на основе изучения научной литературы. По структуре должен включать: введение, основную часть, заключение.

2. Объем доклада – 5–10 страниц (MS Word, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12, интервал между строками – 1,5).

3. В качестве наглядного вспомогательного материала рекомендуется подготовить презентацию.

4. Время выступления с учетом вопросов – 15 минут.

Практическое задание

Необходимо заполнить таблицу, используя дополнительную литературу. Выполнение задания предполагает несколько этапов:

1. Студенческая группа делится на подгруппы (3–5 человек).

2. Каждая из подгрупп выбирает концепцию (школу) управления. В качестве домашнего задания, используя дополнительную литературу, необходимо выделить основные принципы, положительные и отрицательные черты выбранной концепции.

3. На следующем практическом занятии каждая подгруппа заполняет соответствующую строку в таблице, подготовленной преподавателем (на листе формата А1), с комментариями и пояснениями. Кроме того, выбирается один из студентов, фиксирующий необходимые сведения в электронном варианте. Далее этот электронный вариант предоставляется каждому студенту группы и служит вспомогательным материалом для подготовки к промежуточной аттестации.

Концепции (школы) управления	Основные принципы	Положительные черты	Отрицательные черты
Научная школа			
Классическая школа			
Школа человеческих отношений			
Школа поведенческих наук			
Школа управленческих наук			

Тема 2. СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Краткое содержание темы. *Факторы, оказывающие влияние на процесс принятия управленческих решений. Принципы принятия решений. Классификация решений. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения.*

Основные понятия: *управленческое решение, типы и виды управленческих решений, принципы принятия управленческих решений, последствия принятия управленческих решений.*

В настоящее время процесс подготовки и принятия управленческих решений представляет существенный интерес для исследователей. Определение понятия «управленческое решение» в общем виде можно представить следующим образом: это результат творческого взаимодействия системы управления с объектом управления, нацеленный на решение ситуации, обусловленной функциями системы.

Непосредственно сам процесс выработки управленческого решения состоит из его подготовки и принятия. На **этапе подготовки** осуществляется:

- 1) определение того, на что требуется оказать воздействие со стороны управления;
- 2) формулировка проблемы, наблюдаемой в деятельности управляемого объекта в силу возникших обстоятельств и требующей решения со стороны управления;
- 3) обосновывание цели воздействия со стороны управления (может затрагивать как весь объект управления, так и его отдельные структурные элементы, временные промежутки, внутренние и внешние связи);

4) выработка различных вариантов решения сформулированной проблемы, с учетом определенных ограничений.

На *этапе принятия* управленческого решения осуществляются: обсуждение различных вариантов; выявление из них наиболее подходящего; согласование этого варианта с представителями внешней среды; окончательное утверждение.

Исходя из выделяемого основания все управленческие решения могут быть типологизированы. К наиболее часто встречающимся в научной литературе относятся следующие классификации:

- управленческие решения, определяемые в зависимости от объекта управления (всеобщие, особенные, единичные);

- управленческие решения, определяемые в зависимости от субъекта управления (государственные органы управления, местные органы управления, общественные организации, органы управления хозяйственных организаций);

- управленческие решения, определяемые в зависимости от цели управления (стратегические, тактические, оперативные);

- управленческие решения, определяемые в зависимости от продолжительности действия (долгосрочные, среднесрочные, текущие, краткосрочные, разовые);

- управленческие решения, определяемые в зависимости от адресности (общие, конкретные);

- управленческие решения, определяемые в зависимости от характера планируемых действий (адаптирующие, корректирующие);

- управленческие решения, определяемые в зависимости от степени неопределенности исходной информации (структурированные, слабоструктурированные, неструктурированные)⁴.

Согласно мнению А.И. Пригожина, все управленческие решения могут быть разделены на два типа:

⁴ Демин Г. А. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие. Пермь, 2019. 88 с. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>

- стандартизированные решения;
- ситуативные решения⁵.

Далее нам необходимо рассмотреть **принципы управленческих решений**. В научной литературе выделяют четыре основных принципа:

- авторитарный (характерен для маленьких организаций с вертикальной организационной структурой, когда все решения принимаются владельцем компании лично; в крупных компаниях этому принципу следуют в случае высокой срочности, низкого риска и незначительного влияния на будущее);

- принцип совместного участия (используется в ситуации высокого риска, для снижения которого привлекаются сотрудники организации, непосредственно задействованные в процессе, относительно которого необходимо принять решение; срочность низкая, влияние на эффективное функционирование организации – серьезное);

- демократический (характерен для решений различных организационных вопросов, с определенными сроками и незначительным влиянием на будущее организации);

- принцип консенсуса (привлечение к принятию решения заинтересованных структурных подразделений организации, характеризуется высокой срочностью и серьезным влиянием)⁶.

Таким образом, выбор того или иного принципа будет зависеть от степени срочности принятия решения (низкая / высокая срочность), а также от того, насколько принятое решение повлияет на будущее организации и ее эффективное функционирование (незначительное / серьезное влияние).

Последствия принятия управленческого решения будут зависеть от состояния неопределенности, в которой оно принимается.

⁵ Пригожин А. И. Организации. Системы и люди. Изд. 3-е, существенно испр. и доп. М. : URSS : ЛЕНАНД, 2021.

⁶ Принятие управленческих решений. Процесс, принципы и реализация. URL: <https://www.your-mentor.ru/management/49-prinyatie-upravlencheskikh-reshenij-protsess-printsipy-i-realizacija>

1. В случае, когда можно точно определить последствия и нет необходимости в большом количестве дополнительной информации, состояние неопределенности утверждается как прямолинейное.

2. Вариативное состояние – состояние, при котором можно четко спрогнозировать несколько вариантов последствий принимаемого решения (положительные, нейтральные, отрицательные), соответственно появляется необходимость разработки управленческого решения для каждого из вариантов.

3. Состояние неоднозначности – определяется тем, что для разработки и принятия управленческого решения требуется сбор дополнительной информации из различных источников, с целью снизить уровень неопределенности.

4. Высокое состояние неопределенности характеризуется невозможностью спрогнозировать результат. В данном случае возрастает значение любой дополнительной информации, которую можно использовать при принятии управленческого решения.

Любое принятие управленческого решения сопряжено с рисками. К основным способам, помогающим их снизить, можно отнести:

- привлечение большего количества людей, обладающих информацией на этапе разработки управленческого решения;
- увеличение временного промежутка на принятие решения;
- декомпозировать большое решение на более мелкие (например, запустить пилотный проект).

После принятия управленческого решения необходимо сообщить о нем сотрудникам организации, пояснить его цель и обозначить показатели оценки результата.

В сфере молодежной политики одним из наиболее актуальных методов управленческих решений на сегодняшний день является социальное проектирование. С одной стороны, проектный подход способствует эффективной реализации актуальных социально-ориентированных идей, с другой – помогает молодым людям в таких процессах, как: социализация, самореализация, раскрытие твор-

ческого потенциала⁷. Социальное проектирование способствует формированию следующих навыков: адаптация, планирование, налаживание социальных связей, ответственность⁸.

Многие исследователи определяют социальное проектирование как универсальный метод управленческих решений, направленный на решение практически любой задачи. Об успешном опыте данного метода позволяет говорить реализация системы грантовых конкурсов, в частности, конкурсы Росмолодежи (АИС Молодежь России). Осуществляется финансовая поддержка по достаточно обширному количеству различных тем, начиная от формирования доступной среды для лиц с ОВЗ, заканчивая профориентацией школьников⁹. Росмолодежь позиционирует свою грантовую систему как «не просто финансовую помощь, а настоящий социальный лифт для молодых людей. Каждый грантополучатель – менеджер проектного управления и тот, кто стремится реализовать свою мечту и сделать мир лучше»¹⁰.

Интерес к данному методу управленческих решений в сфере молодежной политики связан в первую очередь с рядом преимуществ¹¹, среди которых: возможность оптимального соотно-

⁷ Катаева Т. М., Крук М. Г. Социальное проектирование в молодежной политике РФ: особенности, проблемы и направления реализации // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2016. № 2 (24). С. 95–97. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-proektirovanie-v-molodezhnoy-politike-rfosobennosti-problemy-i-napravleniya-realizatsii>

⁸ Солнышкина М. Г., Новикова Ю. С. Молодежное социальное проектирование на региональном уровне (на примере Московской области) // Знание. Понимание. Умение. 2018. № 1. С. 38–46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/molodezhnoesotsialnoe-proektirovanie-na-regionalnom-urovne-na-primere-moskovskoy-oblasti>

⁹ Копылов И. А., Шишмонин В. С. Социальное проектирование как метод управленческих решений в сфере молодежной политики // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в вузе и школе. 2022. № 37. С. 1003–1006. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48904104>

¹⁰ Росмолодежь. Гранты. URL: <https://grants.myrosmol.ru/auth/login>

¹¹ Рашковецкая Н. С. Социальное проектирование в формировании и реализации региональной молодежной политики // Историческая и социально-образовательная мысль. 2011. № 5 (10). С. 137–138. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-proektirovanie-v-molodezhnoy-politike-rfosobennosti-problemy-i-napravleniya-realizatsii>

шения ресурсов с достижением поставленных целей; планомерность и предсказуемость; актуализация эффективного использования социальных ресурсов для решения социальных проблем молодежи; открытость, что дает возможность привлекать молодежь к созданию и реализации социальных проектов. Все это в совокупности несомненно будет способствовать *повышению социальной эффективности принятия решений*.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятия «управленческое решение».
2. Перечислите и охарактеризуйте этапы принятия управленческих решений.
3. Перечислите и поясните сущность принципов принятия управленческих решений.
4. Назовите способы снижения рисков в процессе принятия управленческого решения.

Практическое задание

Обсуждение кейса на тему «Последствия принятия организационного решения “Назначение нового руководителя”».

Выполняется на практическом занятии.

Структура занятия:

1. Студентам необходимо разделиться на группы по 3–5 человек.
2. Каждая группа получает для ознакомления распечатанный кейс, маркеры, листы флип-чарта, стикеры.
3. Обсуждение в группах, подбор и структурирование аргументов на вопросы и задания к кейсу, оформление своих решений на листах флип-чарта (предположительное время выполнения 30–40 минут).
4. Выступление каждой группы, ответы на вопросы (5–10 минут на группу).
5. Общее обсуждение предложенных вариантов, анализ последствий каждого из разработанных группой сценариев.

Кейс «Назначение нового руководителя»

Наталья Иванова выдвинута на должность начальника отдела в управлении по молодежной политике ее непосредственным руководителем, Дмитрием Петровым. Его выбор был обусловлен тем, что Наталья наиболее способный и надежный сотрудник из пяти человек, подчиненных ему. Единственным сомнением со стороны Дмитрия было то, что по характеру Наталья была достаточно застенчивой и не очень уверенной, однако он надеялся, что в процессе работы на руководящей должности, она обретет уверенность в себе и справится с застенчивостью. Наталье 35 лет, она является профессионалом и хорошо разбирается во всех функциях отдела, однако выдвижение на должность начальника отдела было для нее неожиданным. С одной стороны, для Натальи было лестно оказанное ей доверие, а с другой стороны, зная проблемы отдела изнутри и несомненный авторитет Дмитрия, который способствовал лояльности сотрудников, она сомневалась в том, сможет ли справиться с возложенными на нее обязанностями. Кроме того, в отделе работал Сергей (30 лет), сотрудник с высоким уровнем амбициозности и не скрывающий того, что хотел бы стать начальником отдела в случае дальнейшего карьерного роста Дмитрия. Сергей и Наталья устроились на работу в отдел одновременно. Наталья испытывала сомнения относительно лояльности к ней как к руководителю со стороны Сергея.

Вопросы и задания:

1. Представьте себя на месте Дмитрия и продумайте обращение к сотрудникам отдела в связи с его повышением и назначением на должность Натальи. Какие аргументы можно привести персоналу, чтобы помочь Наталье на первых этапах?
2. Как Вы думаете, с какими проблемами столкнется Наталья в первые недели своего назначения?
3. Как, по вашему мнению, будет реагировать Сергей на сложившуюся ситуацию? Будет ли он предпринимать какие-то действия по отношению к Наталье и остальным сотрудникам отдела, скажется ли это на выполнении его трудовых функций?

4. Необходимо ли Наталье предпринять какие-то действия, и если да, то какие, чтобы получить поддержку со стороны Сергея?

Ситуационные задачи.

Задание предлагается студентам в качестве индивидуальной работы на практическом занятии. На ознакомление с ситуацией и выработки возможного решения дается 15–20 минут. Далее общее групповое обсуждение.

Ситуации для анализа:

Ситуация 1. Представьте, что Вы заместитель начальника информационного отдела в управлении по молодежной политике. Последние решения руководителя были неверными, кроме того, он демонстрирует авторитарный стиль управления. Как сказать руководителю о его ошибках?

Ситуация 2. Вы руководитель молодежной организации. К Вам обратился Ваш заместитель с жалобой на сотрудника, который отказывается выполнять его (заместителя) задания. Как Вы поступите?

Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Краткое содержание темы. Система управления персоналом и ее основные элементы. Социально-психологические факторы трудовой деятельности. Менеджер и его роль в обеспечении эффективной деятельности трудового коллектива.

Основные понятия: обучение, найм, мотивация, функции управления персоналом, жизненный цикл организации.

В условиях рыночной экономики от «человеческого ресурса», а именно от людей зависит эффективность работы предприятия, темпы его продвижения на рынке и производительность. С учетом того, как быстро меняются условия, в которых мы живем, система управления персоналом, в частности: набор принципов и ценностей по управлению персоналом, структурирование их работы, и в целом кадровая политика предприятия тоже должны меняться. Система управления персоналом направлена, прежде всего, на то, чтобы не потерять ценных сотрудников, а для этого необходимо подобрать актуальную систему мотивации, создать условия для раскрытия потенциала людей, настроить всех на продуктивную работу. Сегодня принято говорить, что кадры решают все – и с этим сложно не согласиться, так как от работы персонала будут зависеть уровень удовлетворенности клиента и успех бизнеса. Сфера молодежной политики не является исключением.

Определения системы управления персоналом даны в работах Л.Н. Ивановой-Швец, А.А. Корсаковой, которые утверждают, что это комплекс приемов, методов, технологий организации работы с персоналом¹².

¹² Иванова-Швец Л. Н., Корсакова А. А., Тарасова С. Л. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2012.

А.П. Егоровин определяет систему управления персоналом как совокупность принципов, методов управления в организации кадрами рабочих и служащих ¹³.

В работах Р.Г. Кремнева отмечается, что система управления кадрами имеет общую направленность, содержит базовые принципы управления, положения системы управления уникальны в каждой отдельно взятой организации, но обязательно включают в себя элементы, являющиеся общими для организаций, независимо от направления ее деятельности и формы собственности ¹⁴.

Система управления персоналом влияет на организационные, психологические, экономические и правовые отношения внутри организации, она напрямую воздействует на поведения всех ее участников, поэтому при формировании системы необходимо понимать, какую задачу в компании она будет решать. Это зависит от цели предприятия, стадии его жизненного цикла, масштабов и планов на дальнейшее развитие.

На разных стадиях жизненного цикла компании нужна определенная система управления персоналом. Например, согласно модели И. Адизеса ¹⁵, уже на стадии «младенчества» у компании могут появиться такие опасности, как высокая нагрузка на работников компании, неспособность привлечь людей с необходимым уровнем компетенций, частое совершение ошибок сотрудниками и руководителем компании, недостаток управленческих навыков и делегирования и другие. Создание системы управления персоналом – сложный процесс, поэтому бизнесу рекомендуется организовать отдел для работы с сотрудниками, и чем раньше такой отдел будет создан, тем лучше будет разработана стратегия развития системы управления.

Если говорить про основы системы управления персоналом, то стоит отметить, что субъект системы – это те сотрудники,

¹³ Егоровин А. П., Гуськова И. В. Методология управления трудовыми ресурсами. Н. Новгород, 2008.

¹⁴ Кремнев Р. Г. Реализация инновационной стратегии организации как фактор решения проблем занятости : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2000.

¹⁵ Модель жизненного цикла Адизеса на практике. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/>

которые руководят другими, например, начальник информационного отдела в управлении молодежной политики. Субъект определяет порядок и содержание действий объекта, а также сроки их выполнения. Объект системы – это персонал, на который направлено управление субъекта. В примере с начальником информационного отдела объектом системы управления будут специалисты, находящиеся у него в подчинении.

Начать создание корпоративной системы управления персоналом стоит с формулировки ее цели. Л. Иванова¹⁶ предложила следующую градацию целей:

1) главная цель – обеспечение организации персоналом его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие;

2) цели второго уровня: разработка стратегии управления персоналом, прогнозирование и перспективное планирование персонала, построение системы мотивации и социального обеспечения персонала;

3) цели третьего уровня: реализация новых требований к специалистам и рабочим местам, потребности предприятия в новых специалистах и должностях, анализ динамики развития персонала, анализ качества жизни, анализ индивидуальных типов развития персонала, планирование социального развития персонала.

В зависимости от потребности компании сложность системы управления персоналом будет разная, однако можно выделить четыре основных ее подсистемы (рис. 1).

В любой компании, еще до формирования своей системы управления персоналом, работа с ним начинается с планирования. Подсистема планирования включает в себя такие процессы, как: анализ деятельности компании и определение потребности организации в персонале; прогнозирование работы предприятия и формирование кадрового резерва; планирование системы обучения кадров; избежание риска кадрового голода за счет взаимодействия с внешними партнерами, предоставляющими организации сотрудников. Самая главная задача подсистемы – это стратегическое планирование системы управления персоналом компании.

¹⁶ Иванова-Швец Л. Управление персоналом. М. : ЕАОИ, 2015.



Рис. 1. Подсистемы управления персоналом

Подсистема организации включает в себя процессы, связанные с движением кадров внутри компании: прием и увольнение сотрудников, отбор кандидатов, организация рабочего места, обучение персонала, обеспечение его занятостью. При этом в подсистеме важную роль играет процесс обучения персонала, так как он включает в себя адаптацию новых сотрудников в компании и улучшение навыков и профессиональных компетенций основного рабочего состава организации. Стоит отдельно отметить, что в условиях современного времени одним из преобладающих критериев выбора сотрудником компании считается возможность карьерного роста в ней, что невозможно без процесса управления развитием карьеры кадров. А. Харвард¹⁷ также утверждает, что моральный лидер, который стоит во главе компании, имеет своей великой целью (от производной «великодушие») раскрыть потенциал окружающих его сотрудников, а согласно теории Н. Тичи¹⁸, основным из признаков компаний, которые сумели сохранить свои

¹⁷ Харвард А. Нравственное лидерство // Институт Нравственного Лидерства. 2-е изд., испр. и доп. СПб., 2012. URL: <https://hvli.org/upload/files/Нравственное-лидерство.pdf>

¹⁸ Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 3–24. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9227773>

лидирующие позиции на мировом рынке, считается преемственность лидеров, то есть лидеры высшего звена обучают лидеров среднего звена и передают им ценности компании.

Подсистема мотивации прежде всего связана с критериями оплаты труда работника, однако, с учетом меняющихся ценностей поколений, на первый план в мотивации выходят такие критерии, как предоставление сотруднику свободы в работе, поддержание дружеской и дружелюбной атмосферы в коллективе, индивидуальный подход к каждому сотруднику. В зависимости от того, что именно мотивирует того или иного человека, в системе управления персоналом должны быть инструменты официального и неофициального стимулирования каждого. Это также нашло свое отражение в работе С. Филина, который утверждал, что продуктивную работу сотрудников обеспечивает то, как руководители понимают и принимают их потребности и мотивы¹⁹.

Функции контроля относятся как к субъекту системы управления персоналом, так и к объекту и напрямую связаны с правовыми аспектами трудовых отношений. Например, трудовой договор обязывает и дает права и работнику, и работодателю, а их соблюдение относится к подсистеме контроля.

Для реализации функций управления необходимы **стратегии управления персоналом**, которые зависят от потребностей компании.

1) **Предпринимательская стратегия.** Ее используют, когда компании необходимы новаторские идеи, желание сотрудников внести собственный вклад в результат проекта и получить его как можно быстрее. При реализации предпринимательской стратегии важно создать на работе комфортные условия труда, позитивный психологический климат в коллективе, а также мотивацию под потребности каждого участника. За счет личной вовлеченности сотрудников компания в короткие сроки достигает необходимых результатов продвижения.

¹⁹ Филин С. Управление человеческими ресурсами. Алматы : Ин-т директоров, 2016.

2) **Динамическая стратегия.** Она необходима компании в тот момент, когда текучесть кадров превышает ожидания руководителя, следовательно, он ставит задачу о формировании основы коллектива. Динамическая стратегия ориентирована на лояльного к компании и руководству сотрудника, которому важен карьерный рост и вознаграждение. Такие сотрудники нормализуют психологический климат в коллективе и придают последнему стабильности.

3) **Доходная стратегия.** Ее применяют в случае, когда главной целью компании становится получение, сохранение и увеличение прибыльности. Для этого необходим строгий отбор сотрудников, повышение уровня конкуренции между ними, выполнение и перевыполнение кадрами индивидуальных планов. Психологический климат становится напряженным, так как за сотрудниками усиливается контроль со стороны управленческого аппарата. Доход и карьерный рост зависит от того, как проявил себя сотрудник и каков рост его профессиональных компетенций.

4) **Стратегия ликвидации.** Компания использует ее в том случае, когда финансовые показатели не позволяют ей иметь текущий штат сотрудников. Необходимо сократить персонал, зарплату оставшегося персонала, а набирать сотрудников стоит только на ключевые позиции. Система мотивации и повышения квалификации сотрудников в этот период жизни компании не развиваются и не используются.

5) **Стратегия сокращения.** Если стратегия ликвидации не приводит к нужным результатам, то штат компании сокращается еще больше. К оставшимся сотрудникам предъявляют больше требований, так как обязанности тех, кто ушел, ложатся на них. Оплата только за фактические достижения.

Подсистемы управления персоналом раскрываются через методы управления, которые можно разделить на три основные группы: административные, экономические и социально-психологические. Использование методов в комплексе дает наилучший результат, главная цель при этом – добиться того, чтобы

выполнение трудовых функций работником удовлетворяло его потребности²⁰.

Основные элементы системы управления персоналом – это аппарат управления сотрудниками; комплекс технических средств; база знаний; правовая база; методы и методики организации труда и управления персоналом. В зависимости от потребностей организации состав элементов системы управления может меняться. Так, в одной организации одно подразделение может выполнять функцию двух, а в другой – для каждого элемента системы управления будет создан кадровый отдел.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятия «система управления персоналом».
2. Как стадии жизненного цикла компании связаны с системой управления персоналом?
3. Перечислите и охарактеризуйте основные функции управления персоналом.

Темы докладов

Необходимо выбрать наиболее понравившуюся тему, подготовить доклад и выступить с основными результатами перед аудиторией.

1. Риски в системе управления персоналом
2. Управление персоналом через призму теории поколений.
3. Зарубежные методы управления персоналом.

Требования к докладу: см. Тему 1.

Практическое задание

Необходимо заполнить таблицу, используя дополнительную литературу:

²⁰ Трушков С. А., Шарапова Н. В. Управление персоналом в современных условиях // Экономические исследования и разработки. 2017. № 2. С. 77–86.

Объекты для сравнения	Индустриальная стадия	Постиндустриальная стадия
Сфера преимущественной занятости населения		
Особенности труда		
Требования к персоналу		
Основные функции кадровых служб		
Господствующие теоретические концепции		

Ситуационные задачи.

Задание предлагается студентам в качестве индивидуальной работы на практическом занятии. На ознакомление с ситуацией и выбор варианта возможного решения дается 10 минут. Далее общее групповое обсуждение.

Ситуация 1. Вас назначили руководителем подразделения, где Вы работали молодым сотрудником. Некоторые помнят те времена и обращаются к Вам на «ты» и по имени. Что Вы сделаете:

а) с глазу на глаз попросите каждого из них в дальнейшем обращаться к Вам на «Вы» и по имени отчеству;

б) выскажете эту просьбу на первом же совещании;

в) сохраните эту привилегию для ветеранов, решительно пресекая такую фамильярность для остальных.

Ситуация 2. Решение срочной задачи, поставленной управлением фирмы, потребует резкого повышения интенсивности работы всех и грозит срывом графиков отпусков. Что Вы сделаете в этой ситуации:

а) жестко напомните подчиненным, что производственная дисциплина должна соблюдаться;

б) соберете совещание и попытаете договориться с сотрудниками, как организовать работу и помочь друг другу, чтобы сроков не сорвать и в отпуска уйти с минимальным опозданием;

в) пообещаете подчиненным «выбить» крупную премию, если сделаете дело.

Ситуация 3. Вы сидите в кабинете второй день. Раздается звонок телефона и незнакомый голос просит позвать вашего предшественника по должности. Что Вы сделаете:

а) ответите, что он больше здесь не работает, и повесите трубку;

б) назовете телефон, по которому следует ему звонить, и повесите трубку;

в) поинтересуетесь, кто звонит и по какому делу, и спросите: не можете ли вы помочь звонящему?

Ситуация 4. Вы повесили на двери кабинета табличку «примем с 12 часов». Но на следующий день уже в 10 часов к Вам входит подчиненный со словами, что у него срочное дело.

Как Вы поступите?

а) отложите свою работу в сторону и выслушаете его;

б) напомните о табличке на дверях и отложите разговор до 12 часов;

в) предложите кратко охарактеризовать суть дела и примете решение потом.

Тема 4. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА. ОСОБЕННОСТИ ПОНЯТИЯ «РЫНОК» В МАРКЕТИНГЕ

Краткое содержание темы. *Сущность и цели маркетинга. Принципы, функции и подфункции маркетинга. Специфика изучения рынка в маркетинге. Концепции маркетинга. Виды маркетинга.*

Основные понятия: *маркетинг, рынок, концепции маркетинга, основные функции менеджмента, специальные функции менеджмента.*

В современной научной литературе существует достаточно большое количество подходов к определению маркетинга. Общепризнанным основоположником маркетинга является Ф. Котлер. Согласно данному им определению **«маркетинг** – это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых – удовлетворение человеческих нужд и потребностей»²¹. Затем, в 1917 г. «Американской ассоциацией маркетинга» было дано определение, являющееся актуальным и на сегодняшний день: **«маркетинг** – это деятельность, множество институтов и процессов для создания, обмена, доставки предложений, которые имеют ценность для клиентов, партнеров и общества в целом»²².

Говоря об определении того, что является концепцией маркетинга, также нет единого мнения. Если обобщить наиболее актуальные точки зрения по этому вопросу, можно заключить, что **концепция маркетинга** представляет собой систему ценностей,

²¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М. : Вильямс, 2007. С. 21.

²² Концепция маркетинга // Записки маркетолога. Словарь маркетинга. URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/marketing_concept/

нормативных положений и инструментов деятельности организации, которые в совокупности направлены на более эффективное достижение целей через качественное удовлетворение потребностей целевой аудитории.

Сущность маркетинга включает ряд понятий, изучение которых необходимо для последующего определения маркетинговой концепции. К таким понятиям относятся: нужда, потребность, спрос, товар (услуга), обмен.

Понятие «рынок» в экономике и маркетинге отличаются. Основным отличием является то, что в маркетинге рынок рассматривается существенно шире, нежели чем в экономической теории. Если в экономике под «рынком» понимаются экономические отношения, осуществляемые посредством обмена между производителем и потребителем на основании спроса, то в маркетинге, учитывается множество дополнительных факторов, среди которых: география; структура, особенности развития, конкурентная среда и пр.

Текущее состояние рынка, а также уровень развития рыночных отношений являются определяющими для выделения той или иной концепции маркетинга.

По мере изменения рыночных отношений качественно меняется и сам маркетинг. Так, к основным концепциям рыночной деятельности, выделяемым в зависимости от периода развития экономической системы общества, относят концепции:

- совершенствования производства (товар (услуга) будет реализован, если он доступен по стоимости и широко представлен на рынке);
- совершенствования сбыта (для реализации товара или услуги необходимо приложить усилия);
- совершенствования товара (условием реализации является хорошее качество товара или предоставляемой услуги);
- потребления (для реализации необходимо проанализировать потребности рынка);
- социально-этичного маркетинга (кроме качества, товар или услуга удовлетворяют внеэкономические общественные потребности (экологичность, натуральность и пр.)).

Таким образом, сначала мы наблюдаем смещение акцента с производства товара на его сбыт, а затем, со сбыта – на решение задач, которые «стоят перед потребителями и обществом в целом»²³.

По мере развития маркетинга сформировались его виды. В настоящее время маркетинг можно разделить на виды в зависимости от размера целевой группы: персональный, массовый, дифференцированный и целевой; а также в зависимости от состояния спроса: демаркетинг, стимулирующий маркетинг, конверсионный маркетинг, ремаркетинг, синхромаркетинг, противодействующий маркетинг, поддерживающий маркетинг и развивающий маркетинг²⁴.

Маркетинг в некоммерческих организациях ориентирован прежде всего на привлечение большего числа представителей целевой аудитории, увеличение ее интереса и активности и, как следствие, повышение лояльности к организации. В сфере молодежной политики одним из наиболее актуальных направлений маркетинга является событийный маркетинг. Это «комплекс ярких запоминающихся креативных мероприятий, направленных на продвижение компании или значимой темы для социума (в некоммерческой деятельности), в рамках какого-либо события»²⁵. К важным условиям для его эффективного использования можно отнести: хорошее знание целевой аудитории; интересная креативная идея; план реализации, с возможностью его корректировки; анализ положительных и отрицательных эффектов проведенных мероприятий.

Привлечение молодежи к участию в различных мероприятиях, направленных на решение вопросов молодежной политики, на сегодняшний день является одной из основных задач государства. Так, согласно Федеральному Закону РФ «О молодежной политике

²³ Концепция маркетинга.

²⁴ Виды маркетинга // Записки маркетолога. Словарь маркетинга. URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_v/vidy_marketinga/

²⁵ Кернерман М. В. Событийный маркетинг в молодежной среде // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. 2022. № 4 (47). С. 88.

Российской Федерации», целями молодежной политики являются «обеспечение равных условий для духовного, культурного, интеллектуального, психического, профессионального, социального и физического развития и самореализации молодежи..., создание условий для участия молодежи в политической, социально-экономической, научной, спортивной и культурной жизни общества»²⁶.

Результаты различных социологических исследований свидетельствуют о заинтересованности со стороны государства в большей вовлеченности молодежи посредством создания и продвижения различных событий, однако, вовлеченность молодежной аудитории остается невысокой²⁷. Это говорит о необходимости изучения особенностей и интересов молодежи как целевой аудитории, с определенными признаками и характеристиками. Согласно наиболее распространенной классификации, целевая аудитория может быть: первичной, вторичной, широкой, узкой. К молодежи мы относим лиц в возрасте от 14 до 35 лет, однако это достаточно обширно и требуется дополнительная сегментация. Существует ряд особенностей при формировании у молодежи желания участвовать в планируемом мероприятии. Так, в первую очередь необходимо обеспечить осведомленность о преимуществах события, а также о возможности удовлетворения определенных потребностей (социальных, культурных и пр.). Широкому информационному охвату может способствовать «вирусный» маркетинг, характеризующийся необычной подачей информации, в которой не содержится прямого приглашения к участию в мероприятии, однако за счет эмоционального восприятия и доверия формируется интерес к теме события.

В связи с тем, что современная молодежь характеризуется высоким уровнем эмпатии, впечатлительностью, отзывчивостью, актуальным становится использование маркетинга впечатлений (эмпирический маркетинг). С появлением экономики впечатлений маркетинг начинает рассматривать потребителей не только с точки зре-

²⁶ Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/400156192/>

²⁷ Социально-культурная деятельность в современном гуманитарном дискурсе : коллектив. моногр. М.: МГИК, 2021.

ния их рациональности, но учитывает и их эмоциональность (желание получить приятные эмоции от товара или услуги). Следовательно, основной задачей маркетинга впечатлений является обеспечение условий для большей вовлеченности целевой аудитории через создание яркого опыта²⁸. На принятие решения больше влияют чувства, которые возникают в ответ на эмоциональную реакцию, нежели рациональные доводы. Маркетинг впечатлений, используя сенсорику пытается вызывать сильную ответную когнитивную реакцию, которая будет способствовать принятию окончательного решения.

С целью наибольшего привлечения молодежи к различным мероприятиям, направленным на реализацию основных целей молодежной политики, необходимо привлечение специалистов связей с общественностью. Это будет способствовать наилучшему продвижению событий, адекватному выбору коммуникации, через обращение к эффективным каналам распространения информации и взаимодействие с лидерами общественного мнения²⁹. Таким образом, эффективная работа по привлечению молодежи к различным событиям и мероприятиям должна включать: анализ интересов молодежи и изучение тенденций в молодежной среде; создание повода для события; вовлечение молодежи; исследование целевой аудитории (фокус-группы, опросы) во время подготовки и реализации мероприятия; продвижение события с помощью специалистов по связям с общественностью (в социальных сетях и пр.); изучение и анализ эффективности проведенного мероприятия после его завершения; внесение корректировок (при необходимости).

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «маркетинг».
2. Перечислите и охарактеризуйте основные концепции маркетинга.

²⁸ История маркетинга // Записки маркетолога. Энциклопедия маркетинга. URL: https://www.marketch.ru/history-of-marketing/experiential-marketing_marketing-experience/

²⁹ Кернерман М. В. Событийный маркетинг ... С. 93.

3. Назовите отличительные черты событийного маркетинга.
4. В чем специфика маркетинга впечатлений (эмпирического маркетинга)?

Практическое задание № 1

Необходимо подготовить информационный рекламный буклет любого мероприятия в молодежной сфере. Презентовать его на практическом занятии. *Сопроводительная информация для студентов группы должна содержать:*

- описание целевой аудитории (например: школьники от 14 до 18 лет и т. п.), с указанием ее особенностей, интересов;
- структуру мероприятия, а также протяженность по времени;
- количественные и качественные показатели, по которым будет оцениваться эффективность мероприятия;
- каналы продвижения.

Рекомендации по оформлению буклета:

- использование логотипа (логотипов) организации, ответственной за проведение мероприятия;
- фотографии или иной визуальный материал;
- формат А4;
- тип сложения – любой.

Практическое задание № 2

Используя информационные ресурсы в сети Интернет необходимо провести сравнительный анализ деятельности предложенных детских оздоровительных лагерей Ярославской области: ДОЛ им. М. Горького https://www.iskrayar.ru/kontaktyi_907, ДОЛ «Березка» <https://berezka76.com>, ДОЛ «Чайка» <http://lagerchaika.ru/index.php/dokumentatsiya>

Цель – сравнить сайты специализированных организаций (лагерей), выявить плюсы и минусы каждой с позиции привлечения целевой аудитории.

Сравнительный анализ необходимо провести по следующим основаниям:

1. Содержание (информационное наполнение) web-источника.
2. Представление информации по критериям Инициативы обеспечения доступности Интернета (WAI – Web Accessibility Initiative):

- наличие карты сайта или оглавления;
- последовательность и удобство навигации по сайту;
- наличие поискового механизма и активных ссылок;
- наличие, размеры и форматы документов, доступных для загрузки;
- характеристика художественного стиля и дизайна сайта (качество сочетания форм, объектов, элементов, цветов, фонов, шрифтов и т. п.);
- оценка легкости восприятия информации и использованных креативных решений;
- наличие (разделение) информации по качествам целевых аудиторий и пользователей;
- наличие форума, его емкость, полнота и скорость обновления обсуждаемой проблематики;
- онлайн-опросы, голосования, консультации, конференции и т. д.;
- частота обновления (наличие) новостей или новостных сообщений;
- подробный телефонный справочник.

Тема 5. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД В РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ

Краткое содержание темы. *Программно-целевой подход к реализации молодежной политики. Маркетинг как метод управления в молодежных организациях. Маркетинговый подход в реализации молодежных целевых программ.*

Основные понятия: *программно-целевой подход, особенности маркетинга услуг.*

Программно-целевой подход, или программно-целевой метод управления, представляет собой «систему намечаемых, подлежащих осуществлению мер, действий, проведение которых призвано обеспечить достижение единой, заранее поставленной цели»³⁰.

В настоящее время в сфере реализации государственной молодежной политики акцент ставится на создание условий для активного включения молодежи в социально-экономическую, общественно-политическую и социокультурную сферы для того, чтобы увеличить их вклад в развитие России. С этой целью были разработаны различные целевые программы. В Ярославской области на период с 2021 по 2025 г. это следующие программы: «Развитие молодежной политики и патриотическое воспитание в Ярославской области», куда включены подпрограммы: «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации, проживающих на территории Ярославской области», «Развитие молодежной поли-

³⁰ Казаков А. В., Приходько А. Н. Опыт и современное применение программно-целевого (проектного) управления в Российской Федерации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 3-1. С. 62. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1613>

тики в Ярославской области»; ведомственная целевая программа «Реализация государственной молодежной политики в Ярославской области»; «Обеспечение жильем молодых семей в городе Ярославль»; программа «Земский учитель» в рамках национального проекта «Образование» и др.

Молодежные целевые программы направлены на информирование молодежи о существующих проектах и мероприятиях для их вовлечения в практическую социальную деятельность, а также они нацелены на создание благоприятной среды, которая будет способствовать их успешной социализации. Программный подход способствует улучшению социально-экономического положения молодежи и ее самореализации, например, благодаря различным мерам поддержки молодых предпринимателей, в частности предоставлению грантов в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Для реализации молодежных целевых программ молодежными организациями применяются различные приемы маркетинга, с помощью которых происходит регулирование осуществления всех задач программы. Маркетинг в этом случае рассматривается как один из управленческих методов в менеджменте. Он необходим для разработки, реализации и оценки новейших технологий в культурной и просветительской, общественной и политической, экономической деятельности благодаря анализу социального заказа целевой аудитории, на которую направлена работа молодежной организации, что приводит к гармоничному ее взаимодействию с определенной категорией граждан, на которых она ориентируется.

В социально-культурной сфере менеджмент и маркетинг появились в конце XX века. Связано это с выходом на рынок организаций, которые раньше были под государственным управлением. Для того, чтобы адаптироваться к условиям рынка у организаций социально-культурной сферы возникла острая необходимость в управленческих технологиях, которые смогли реализовать менеджеры и маркетологи. Маркетинг как метод управления позволяет организации закрепиться в данной сфере, что будет способ-

ствовать созданию ее уникальной миссии в определенном направлении деятельности.

Стоит отметить, что в социально-культурной сфере активно осуществляют свою деятельность как коммерческие организации, нацеленные на прибыль, так и некоммерческие, деятельность которых направлена на реализацию культурных, образовательных, научных социокультурных целей.

С какими сложностями может столкнуться маркетолог при реализации маркетинговой стратегии молодежных организаций некоммерческого сектора? Во-первых, это многозначность задач молодежной политики, которые необходимо решить. Во-вторых, это большое число организаций и их конкуренция между собой за право внедрять услуги в сфере культурно-просветительской и другой деятельности. В-третьих, это давление извне.

Маркетинг необходим для построения имиджа молодежной организации – совокупности «мнений, идей, впечатлений», связанных с ее деятельностью. Его создание происходит с помощью новейших технологий, которыми зачастую владеет молодежь, в том числе на основе медиа-обеспечения. Формирование имиджа необходимо для выстраивания гармоничных взаимоотношений с гражданами, а также с конкурентами.

С целью поддержания определенного впечатления об организации создаются специальные маркетинговые службы или центры, которые реализуют деятельность ее отделов, а также направляют взаимодействие с внешними участниками и населением. Их задачами также являются, во-первых, анализ рынка и маркетинговое планирование; во-вторых, поиск партнеров и налаживание с ними связей; в-третьих, продвижение вновь созданных, актуальных целевых программ и инициатив; в-четвертых, организация рекламных компаний, участие в публичных акциях, мероприятиях, выступлениях.

Для выявления проблем в реализации маркетинговых решений проводятся особые маркетинговые проверки или ревизии. Успешная реализация маркетинга зависит от грамотно проведенных маркетинговых исследований и от структурирования маркетинговой информации, с помощью которой возможно проанализи-

ровать внутреннюю и внешнюю среду и составить стратегию развития организации

В настоящее время применение маркетинговых технологий в социальной сфере и сфере молодежной политики – это залог крепкого положения на рынке как коммерческой, так и некоммерческой организации. Прямое отношение к этим двум сферам имеет маркетинг услуг. Главной задачей маркетинга услуг является в первую очередь продвижение услуг социальной и молодежной организации на рынок. Безусловно, что на маркетинг здесь влияет то, что социальная услуга отличается от материализованного товара. она имеет специфические черты. К ним относятся прежде всего:

- неотделимость от источника услуги;
- нематериальность;
- неосвязаемость;
- ненакапливаемость.

Целесообразно также рассмотреть некоторые основные **особенности маркетинга услуг** в социальной сфере в общем, и в сфере деятельности учреждений в рамках молодежной политики, в частности. Начнем рассмотрение с первой особенностью – *персонала организаций*. В маркетинге социальных услуг огромное внимание уделяется персоналу, поскольку это люди, создающие социальную услугу, и сотрудники, участвующие в процессе реализации данного вида услуг. От мастерства первых и квалификации вторых зависит качество предоставления социальной услуги и степень удовлетворенности непосредственных потребителей. Поэтому в социально-культурной сфере к персоналу предъявляются следующие требования: высокая квалификация, доброжелательность, компетентность, инициативность, вежливость и др.

Вторая особенность – это *способ оказания социальных услуг*. Характерная черта такой услуги – это непостоянство ее качества, поэтому перед маркетологами организации социальной сферы стоят такие специфические задачи, как повышение качества и конкурентное дифференцирование социальных услуг. Для решения задач используют разные инструменты. Например,

чтобы социальная услуга стала оригинальной и отличимой от других используют различные инновации и технологии. При конкурентном дифференцировании, безусловно, имеют значение всевозможные символы, логотипы и другие имиджевые характеристики. Чтобы не допускать разрыва между потребительским ожиданием и предложенной социальной услугой и чтобы потребитель не утратил интереса к поставщику услуг в лице, например, молодежного учреждения, маркетолог должен управлять системой качества оказываемой организацией услуг. Следует проводить регулярный мониторинг предпочтений потребителей социальных услуг, аудит качества социальных услуг, отслеживать жалобы и предложения тех, кто этими социальными услугами воспользовался.

Повышение производительности социальных услуг – еще одна специфическая особенность маркетинга услуг в организациях социальной сферы, в частности, в учреждениях молодежной политики. Повышение производительности предполагает, прежде всего, техническое оснащение процесса предоставления социальных услуг (например, онлайн-сервисы для подачи документов), повышение профессионального уровня сотрудников.

Адаптация универсальных инструментов маркетинга к социальным услугам также играет немаловажную роль.

Таким образом, вопрос применения маркетинговых инструментов в молодежной политике является достаточно актуальным. Исследование и использование инновационных маркетинговых технологий обусловлено еще и тем, что традиционные рекламные средства с течением времени и развитием технологий работают менее эффективно.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое программно-целевой подход?
2. В чем заключается специфика маркетинга как метода управления?
3. Перечислите и охарактеризуйте особенности маркетинга услуг.

Практическое задание

Выполняется на практическом занятии.

Структура занятия:

1. Студентам необходимо разделиться на группы по 3–5 человек.

2. Каждая группа выбирает действующую целевую программу или мероприятие, направленное на *социально-экономическую поддержку молодежи*.

3. Группе выдаются маркеры, листы флип-чарта, стикеры.

4. Обсуждение в группах, подбор и структурирование информации по следующему плану:

- цель программы;
- концепция программы;
- основные группы граждан, выступающие объектами программы;
- законодательные и нормативно-правовые документы, используемые в программе.

Оформление на листах флип-чарта (предположительное время выполнения 1 час).

5. Выступление каждой группы, ответы на вопросы (5–10 минут на группу).

6. Общее обсуждение и анализ мнений представителей ярославской молодежи в лице студентов относительно представленных программ и мероприятий.

ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО КУРСУ

1. Понятие «менеджмент». Цели и задачи менеджмента.
2. Управление и менеджмент. Управление как наука и искусство.
3. Закономерности и принципы управленческой деятельности в сфере молодежной политики.
4. Прогнозирование в системе менеджмента: понятие, функции, виды.
5. Понятие, виды управленческих решений. Подходы к принятию управленческих решений. Процесс и модели принятия решений.
6. Руководство и лидерство в организации. Функции руководителей. Уровни руководства.
7. Характеристика труда менеджера. Функции менеджера и его роли в организации. Требования к его профессиональной компетенции.
8. Сущность и основные понятия маркетинга.
9. Маркетинговый подход в реализации молодежных целевых программ.
10. Системный подход к управлению организацией: понятие системы, эволюция и сущность современного системного подхода.
11. Содержание деловой среды субъекта, реализующего государственную молодежную политику.
12. Понятия жизненного цикла организации, инертности управления, управленческого потенциала.
13. Современные методы оценки деятельности менеджеров.
14. Комплексные подходы к оценке управленческого труда.

15. Совершенствование управления деятельностью органов государственной власти по реализации государственной молодежной политики.

16. Взаимодействие субъекта молодежной сферы с внешней средой.

17. Взаимодействие органов государственной власти и молодежных политических и общественных организаций и движений как направление государственной молодежной политики.

18. Основные механизмы взаимодействия органов власти и молодежных политических и общественных организаций и движений.

19. Формы поддержки деятельности молодежных и детских организаций на федеральном и региональном уровнях.

20. Поддержка деятельности молодежных и детских организаций органами местного самоуправления.

21. Программно-целевой подход к реализации молодежной политики.

22. Маркетинг как метод управления в молодежных организациях.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

К теме 1:

1. Захарова, С. Г. История государственного управления в России : учеб. для вузов / С. Г. Захарова, С. В. Туманов, А. В. Чернышова. – М. : Юрайт, 2023. – 612 с. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/519992>

2. Коргова, М. А. История управленческой мысли : учеб. пособие для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 167 с. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/530658>. – Загл. с экрана.

3. Кубарь, М. А. Функции менеджмента и их взаимосвязь / М. А. Кубарь // Экономика и социум. – 2020. – № 5-1 (72). – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-menedzhmenta-i-ih-vzaimosvyaz>. – Загл. с экрана.

4. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития. URL: <https://online-edu.ranepa.ru/mod/resource/view.php?id=33543>

5. Прокофьев, С. Е. Государственный менеджмент : учеб. и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. – М. : Юрайт, 2023. – 248 с. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/509814>. – Загл. с экрана.

К теме 2:

1. Демин, Г. А. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Г. А. Демин. – Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2019. – 88 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>. – Загл. с экрана.

2. Копылов, И. А. Социальное проектирование как метод управленческих решений в сфере молодежной политики / И. А. Ко-

пылов, В. С. Шишмонин // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в вузе и школе. – 2022. – № 37. – С. 1003–1006. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48904104>. – Загл. с экрана.

3. Пригожин, А. И. Организации. Системы и люди / А. И. Пригожин. – Изд. 3-е, испр. и доп. – М. : URSS : ЛЕНАНД, 2021. – 239 с.

4. Принятие управленческих решений. Процесс, принципы и реализация. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://www.your-mentor.ru/management/49-prinyatie-upravlencheskikh-reshenij-protsess-printsipy-i-realizacija>. – Загл. с экрана.

5. Росмолодежь. Гранты. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://grants.myrosmol.ru/auth/login>. – Загл. с экрана.

К теме 3:

1. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учеб. пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2020.

2. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 424 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/510685>

3. Управление персоналом в социальной работе : учеб. для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под ред. М. В. Воронцовой. – М. : Юрайт, 2023. – 378 с. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/519765>. – Загл. с экрана.

4. Управление персоналом : учеб. и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 461 с. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/510735>. – Загл. с экрана.

5. Чельшева, И. В. Работа с молодежью: политика, управление и творческо-производственная деятельность на материале медиакультуры / И. В. Чельшева, О. И. Ефремова, В. С. Шаповалова ; под ред. И. В. Чельшевой. – М. : Информация для всех, 2018. – 201 с.

К теме 4:

1. Кернерман, М. В. Событийный маркетинг в молодежной среде / М. В. Кернерман // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. – 2022. – № 4 (47). – С. 87–94.

2. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер ; пер с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 656 с.

3. Словарь терминов маркетинга // Записки маркетолога. Энциклопедия маркетинга. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/. – Загл. с экрана.

4. Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/400156192/>. – Загл. с экрана.

К теме 5:

1. Акунина, Ю. А. Инновационные формы молодежного досуга: тренды современности / Ю. А. Акунина, О. В. Ванина // Культура и образование. – № 2 (33). – 2019. – С. 105–117.

2. Зубанова, Л. Б. Культура и культурная политика в восприятии современной российской молодежи / Л. Б. Зубанова // Политика и культура: проблемы взаимодействия в современном мире. – Budapest ; Киров, 2019. – С. 450–459.

3. Казаков, А. В. Опыт и современное применение программно-целевого (проектного) управления в Российской Федерации / А. В. Казаков, А. Н. Приходько // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 3-1. – С. 62–67. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1613>. – Загл. с экрана.

4. Семеновских, Т. В. Клиповое мышление – феномен современности / Т. В. Семеновских. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://jarki.ru/wpress>. – Загл. с экрана.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема 1. Концептуальные основы менеджмента	4
Тема 2. Сущность процесса подготовки и принятия управленческих решений	10
Тема 3. Управление персоналом	18
Тема 4. Теоретические основы маркетинга. Особенности понятия «рынок» в маркетинге	27
Тема 5. Маркетинговый подход в реализации молодежных целевых программ	34
Вопросы к промежуточной аттестации по курсу	40
Рекомендуемая литература и источники для самостоятельного изучения	42

Учебное издание

Дудина Ирада Мехтиевна
Акопова Татьяна Сергеевна

**МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:
РЫНОК И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Учебно-методическое пособие

Главный редактор *Н.В. Горева*
Редактор *А.А. Лагутина*
Верстка и техническое редактирование *О.Н. Ядыкиной*
Оформление обложки *Н.Н. Захаровой*

Подписано в печать 25.10 2023 г. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 2,7.
Уч.-изд. л. 2,9. Тираж 200 экз. (1-й завод 1 – 50 экз.).
Заказ 120. «С» 65.

Волгоградский государственный университет.
400062 Волгоград, просп. Университетский, 100.
www.volsu.ru

Отпечатано в издательстве
Волгоградского государственного университета.
400062 Волгоград, ул. Богданова, 32.
E-mail: izvolgu@volsu.ru

ISBN 978-5-9669-2305-1



9 785966 923051 >