

РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «РИНХ»

ФАКУЛЬТЕТ НАЦИОНАЛЬНОЙ И МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Отделение повышения квалификации и переподготовки кадров

Губернаторская программа подготовки управленческих кадров  
для сферы малого бизнеса (дистанционное обучение)

**УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ:  
ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Под общей редакцией  
И.В. Мишуровой

*Учебное пособие*

Ростов-на-Дону  
2008

**УДК 334(075)+338.2(075)**

**У 66**

**Авторский коллектив:**

Ст. преп. Хохловкина Н.П. – модуль 1, 3.

К.э.н. доц. Новосельская Н.Ф. – модуль 4, 6.

К.э.н., доц. Пономарева А.М. – модуль 5.

**Рецензенты:**

Джуха В.М., декан факультета национальной и мировой экономики,  
д.э.н., профессор

Тяглов С.Г., зав. кафедрой региональной экономики, д.э.н., профессор

**У 66**

**Управление малым предприятием** : прикладные аспекты предпринимательской деятельности : учебное пособие / Под ред. И.В. Мишуровой / Ростовский государственный экономический университет «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008. – 272 с.

**ISBN 978-5-7972-1287-4**

Учебное пособие подготовлено преподавателями отделения повышения квалификации и переподготовки кадров кафедры антикризисного и корпоративного управления факультета национальной и мировой экономики Ростовского государственного экономического университета «РИНХ» при финансовой поддержке Министерства экономики, торговли, международных и внешнеэкономических связей, Администрации Ростовской области в рамках реализации мероприятий Губернаторской программы подготовки управленческих кадров для сферы малого бизнеса.

**УДК 334(075)+338.2(075)**

**У 66**

**ISBN 978-5-7972-1287-4**

© Ростовский государственный  
экономический университет «РИНХ»,  
2008

## СОДЕРЖАНИЕ

### МОДУЛЬ 1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1. Психология управления и ее связь с социальной психологией	5
Тема 2. Психологические теории личности: фрейдизм, бихевиоризм, гуманистическая психология	8
Тема 3. Психологическая структура личности	18
Тема 4. Понятие и особенности группы.	26
Тема 5. Стили руководства.	37
Тема 6. Феномены групповой жизнедеятельности.	49
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	54
ЛИТЕРАТУРА	57

### МОДУЛЬ 2 БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ

Тема 1. Цель и задачи дисциплины «Бизнес-коммуникации»	58
Тема 2. Основные виды письменной деловой речи	64
Тема 3. Структура и средства общения.	82
Тема 4. Деловое общение.	89
Тема 5. Структурная модель эго-состояния.	100
Тема 6. Управление конфликтом	105
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	116
ЛИТЕРАТУРА	117
ГЛОССАРИЙ	118

### МОДУЛЬ 3 ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

Тема 1. Психологические аспекты рекламы	121
Тема 2. Психологические аспекты продаж	127
Тема 3. Работа с возражениями клиента	135
Тема 4. Ведение переговоров	144
Тема 5. Возврат дебиторской задолженности	160
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	167
ЛИТЕРАТУРА	169

### МОДУЛЬ 4 ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФИРМЫ, ТОВАРОВ, УСЛУГ

Тема 1. Общие сведения о презентации	171
Тема 2. Этапы создания презентации	174
2.1. Планирование	174
2.2. Производство презентации	177
2.3. Настройка и просмотр презентации	178
Тема 3. Подготовка презентации	181
3.1. Подготовка «окружения»	181
3.2. Учет «факторов воздействия»	183
3.3. Ведущий – составная часть стиля презентации	184
3.4. Баланс времени	187
Тема 4. Проведение презентации	188

4.1. Композиция презентации	188
4.2. Вступление	189
4.3. Основная часть презентации	190
4.4. Заключение	191
<b>Тема 5. Рекомендации по структуре презентаций разных типов</b>	192
5.1. Презентация предприятия	192
5.2. Презентация проекта	194
<b>ЛИТЕРАТУРА</b>	197
<b>ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	198
<b>МОДУЛЬ 5 РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>	
<b>Тема 1. Реклама в системе маркетинговых коммуникаций.</b>	200
<b>Тема 2. Коммуникационные каналы в системе продвижения.</b>	204
<b>Тема 3. Основные творческие стратегии маркетинговых коммуникаций</b>	210
<b>Тема 4. Организация и планирование кампании продвижения</b>	217
<b>ЛИТЕРАТУРА</b>	228
<b>ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	228
<b>МОДУЛЬ 6. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	234
<b>Тема 1. Анализ финансового состояния предприятия</b>	234
1.1. Цели проведения анализа финансового состояния	234
1.2. Методы анализа финансового состояния	240
1.3. Функциональность систем анализа финансового состояния	243
<b>Тема 2. Технология и программные продукты обоснования инвестиционных проектов</b>	245
2.1. Типы документов для обоснования бизнес-проекта	245
2.2. Процесс расчета бизнес-плана с помощью программных средств	248
<b>Тема 3. Планирование и управление запасами</b>	255
3.1. Причины создания запасов на предприятии	255
3.2. Виды затрат на запасы	255
3.3. Проблемы управления запасами и методы их решения	256
3.3.1 ABC-анализ	257
3.3.2 XYZ-анализ	258
3.3.3 Количественные оценки запасов	260
<b>Тема 4. Программное обеспечение для малого бизнеса (бесплатное и условно бесплатное)</b>	266
<b>ЛИТЕРАТУРА</b>	272

# МОДУЛЬ 1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

## Тема 1. Психология управления и ее связь с социальной психологией

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ – отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности. Основная задача психологии управления – анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления. В России в последние годы психология управления интенсивно развивается.

Процесс управления реализуется в деятельности руководителя, в которой психология управления выделяет следующие моменты: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы; формирование программы деятельности подчиненных, направленной на изменение состояний управляемого объекта в заданном направлении; организация исполнения решения. Так, на совещаниях руководитель изучает состояние управляемого объекта по докладам подчиненных, формирует на этой основе новые программы действий (или уточняет прежние), дает указания по выполнению принятого решения. В личности руководителя психология управления различает его управленческие потребности и способности, а также его индивидуальную управленческую концепцию, включающую сверхзадачу, проблемное содержание, управленческие замыслы и внутренне принятые личностью принципы и правила управления. Управляющая подсистема, изучаемая психологией управления, обычно представлена совместной деятельностью большой группы иерархически взаимосвязанных руководителей.

Психология управления изучает способы их сопряжения, позволяющие превратить акты их индивидуальной деятельности в целостную коллективную управленческую деятельность. На способы такого сопряжения оказывают влияние правовые полномочия руководителей, характер взаимосвязей выполняемых ими обязанностей, особенности стимулирования их труда, половозрастные различия, личные взаимоотношения и др. Несовершенство способов сопряжения обнаруживает себя в различных формах (конфликты, ведомственные барьеры, местничество). Изучение психологических условий обеспечения целостного функционирования аппарата управления – одно из важнейших направлений психологии управления. Поскольку предметом управленческой деятельности является коллективный труд конкретной организации, которой руководит данный аппарат управления, а по условиям и содержанию труда эти организации существенно различаются, психологические особенности управленческой деятельности приобретают в каждом случае специфический характер и подлежат специальному изучению.

Управленческая психология как наука использует психологические знания при решении проблем управления деятельностью трудового коллектива. Личность отдельного работника изучается такими отраслями психоло-

гических знаний как общая психология и психология личности, а трудовой коллектив – социальной психологией. Таким образом, можно говорить о том, что управленческая психология – это продуцирование психологических знаний для решения проблем управленческой деятельности. В более широком понимании это:

- психологические факторы, обуславливающие эффективность деятельность менеджера, особенности принятия индивидуальных и групповых решений, психологические аспекты лидерства, психологические аспекты мотивации, нормы, ценности и т.д.
- традиционные социально-психологические явления в группе (факторы создания благоприятного психологического микроклимата в рабочей группе, правила общения членов группы).
- вопросы конфликтологии (причины и способы разрешения конфликтных ситуаций).

Вникая в смысл определения управления как процесса воздействия на коллектив людей, можно задаться вопросами, кто управляет, как, кем или чем управляет. На предприятиях, в фирмах, учреждениях, коллективах, т.е. в организациях существует четкое разделение управленческих отношений: одни управляют, руководят, а другие исполняют и подчиняются руководству. В управленческой науке существуют понятия субъекта и объекта управления.

**Субъект управления** – это руководитель, коллегиальный орган или комитет, осуществляющий управленческое воздействие. Руководителем может быть как формальный, так и неформальный лидер коллектива. В свою очередь, субъект управления может быть и объектом управления для вышестоящих руководителей.

**Объект управления** – это отдельная личность или группа, которая может быть объединена в какое-либо структурное подразделение и на которую оказывается управленческое воздействие.

Изучая психические процессы, индивидуальные психологические особенности личности с целью плодотворного ее формирования, психология применяет различные методы исследования. Из всего многообразия способов и приемов мы выделяем следующие:

**Метод наблюдения** – это преднамеренное, систематическое и целенаправленное восприятие внешнего поведения для его последующего анализа и объяснения.

**Тестирование** – это краткий экспериментально-психологический метод, используемый для исследования того или иного психического процесса (восприятия, памяти, мышления, внимания и т.д. – функциональный тест) или личности в целом (проективный тест) с целью их оценки.

**Метод опроса** используется в психологии в двух формах: анкетирования и беседы (интервью).

Если опрос проводится с использованием анкеты, то говорят о методе *анкетирования*, преимущество которого состоит в том, что в нем одновременно может участвовать группа лиц. Анкетирование представляет собой средство первичной ориентировки. Полученные при анкетировании данные намечают направления дальнейшего изучения личности или группы.

*Беседа* как психологический метод предусматривает прямое или косвенное, устное или письменное получение сведений о деятельности испытуемого, в которых объективируются свойственные ему психические явления. Интервью – вид беседы, при которой ставится задача получить ответы опрашиваемого на определенные (заранее подготовленные) вопросы. В том случае, когда вопросы и ответы представляются в письменной форме, имеет место анкетирование.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Что изучает психология управления?
2. Раскройте понятия «субъект управления» и «объект управления».

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите методы исследования в психологии управления.
2. Оцените свой уровень предпринимательских способностей, выполнив предложенный тест.

### **Предпринимательские способности**

Тест позволяет оценить уровень Ваших предпринимательских способностей.

Ответьте, пожалуйста, "да" или "нет" на предложенные вопросы.

1. Умеете ли вы доводить начатое дело до конца, несмотря на возникающие препятствия?
2. Умеете ли вы настоять на принятом решении или вас можно легко переубедить?
3. Любите ли вы брать на себя ответственность, руководить?
4. Пользуетесь ли вы уважением и доверием своих коллег?
5. Вы здоровы?
6. Готовы ли вы трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?
7. Любите ли вы общаться и работать с людьми?
8. Умеете ли вы убеждать других в правильности избранного пути?
9. Понятны ли вам идеи и мысли других?
10. Есть ли у вас опыт работы в той области, в которой вы хотите начать собственное дело?
11. Знакомы ли вы с действующими правилами налогообложения, калькуляции заработной платы, ведения бухгалтерского учета?

12. Будет ли в вашем городе или области спрос на товар или услугу, которые вы собираетесь предложить?

13. Есть ли у вас начальная подготовка в области маркетинга и финансов?

14. Хорошо ли идут дела в вашем городе (области) у других предпринимателей вашего профиля?

15. Есть ли у вас на примете помещение, которое можно арендовать?

16. Располагаете ли вы достаточными финансовыми средствами, чтобы поддержать свое предприятие в течение первого года его существования?

17. Есть ли у вас возможность привлечь к финансированию создаваемого вами предприятия родных и знакомых?

18. Есть ли у вас на примете поставщики необходимых вам материалов?

19. Есть ли у вас на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых вам не хватает?

20. Уверены ли вы в том, что иметь собственное дело – это главная ваша мечта?

### **Ключ**

Каждый положительный ответ дает вам одно очко. Подсчитайте, пожалуйста, сумму очков.

### **Результат**

**Если сумма очков равна 17 и более**, вы имеете все необходимые качества, чтобы стать предпринимателем. Ваши целеустремленность, энергия и вера в успех помогут реализовать любую стоящую идею – главное, чтобы идеи действительно того заслуживали.

**Вы набрали от 13 до 17 очков?** Ваши шансы на успех в качестве предпринимателя не столь очевидны. Однако вы можете стать удачливым дельцом, коммерсантом.

**Если у вас менее 13 очков**, из вас вряд ли выйдет хороший предприниматель. Постарайтесь набраться опыта, и прежде чем встать на путь свободного предпринимательства, еще и еще раз сопоставьте свои интересы, желания и возможности.

## **Тема 2. Психологические теории личности: фрейдизм, бихевиоризм, гуманистическая психология**

В научной литературе по управленческой психологии часто употребляются понятия «человек», «личность», «индивидуальность». Сущность этих понятий различна, для того, чтобы определиться в этих различиях, необходимо четко определить, что стоит за каждым из них.

**Человек** – это понятие, указывающее, с материальной точки зрения, на отнесенность существа к человеческому роду как к высшей ступени развития живой природы. Человек – это уникальное единство биологического и социального. Как биологическое существо («индивид», «биологическая система») он подчиняется биологическим и физиологическим законам. Как существо социальное он является частью социума и продуктом общественного развития.

**Личность** – это важнейший социальный признак человека, его основное свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д. Личность выступает как совокупность внутренних условий, через которые преломляются внешние воздействия общества. По мере формирования личности внутренние условия становятся более глубокими, в результате одно и то же внешнее воздействие может оказывать на разных людей разное влияние. Объектом внимания и деятельности личности служит не только внешний мир, но и она сама. Быть личностью означает:

- иметь активную жизненную позицию;
- осуществлять выбор, возникающий в силу внутренней необходимости; оценивать последствия принятого решения и отвечать за них перед собой и обществом;
- постоянно совершенствовать себя и других, располагать приемами и средствами, помогающими овладевать собственным поведением, подчинять его собственной воле;
- обладать свободой выбора и нести его бремя.

**Индивидуальность** – это особенная и непохожая на других личность, которой присуще единство неповторимых личностных свойств. Это своеобразие психофизиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта. Основными параметрами индивидуальности являются мотивация, темперамент, способности, характер.

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ ЛИЧНОСТИ

В противоположность обычному взгляду на человека как на существо разумное и осознающее собственное поведение **Зигмунд Фрейд** выдвинул новую теорию, согласно ей люди находятся в состоянии беспрестанного конфликта, истоки которого лежат в *неосознаваемых* внутренних сексуальных и агрессивных побуждениях. Фрейд первым охарактеризовал психику как борьбу между силами инстинктов, воли и разума, поэтому его теория и носит название – *психодинамическая*.

Фрейд выделял в человеке три основных элемента: *ид, эго и суперэго*.

**ИД** (от латинского “**Оно**”) – часть бессознательного, в основе которого лежат врожденные инстинкты и действует принцип удовольствия, т.е. принцип реализации, удовлетворения потребностей. Иными словами, «Оно» означает исключительно примитивные, инстинктивные и врожденные аспекты личности, которые связаны с удовлетворением биологических потребностей человека, таких как сон, еда, секс и т.д. «Оно» примитивно в своей основе свободно от всяких ограничений и обеспечивает разрядку психической энергии.

**ЭГО** (от латинского “**Я**”) – та часть психики человека, в основе которой лежит критерий реальности. Цель принципа реальности – сохранение целостности организма путем отсрочки удовлетворения инстинктов до того момента, когда появится возможность достичь психической разрядки подходящим способом и будут найдены соответствующие условия во внешней среде. Можно сказать, что «Я» выступает «исполнительным органом» личности и областью протекания интеллектуальных процессов и решения проблем. Таким образом, «Я» постоянно находится во взаимосвязи с внешней средой и вырабатывает эффективные способы общения с внешним миром.

**СУПЕРЭГО** (от латинского “**Сверх-Я**”) – часть сознания, которая является носителем моральных ценностей, внутренний цензор человека, его критик и совесть. Посредством формирования Суперэго в процессе социализации личности (от слова «социум» – общность, группа людей) приобретает определенная система ценностей, норм и этики, совместимых с теми, которые приняты в ее окружении. Фрейд считал, что организм человека не рождается с суперэго, дети должны обретать его благодаря взаимодействию с родителями, учителями и другими факторами внешней среды. Суперэго – это моральные принципы человека, определяющие приемлемость или неприемлемость для него того или иного способа поведения. Функции Суперэго – совесть, самонаблюдение и формирование идеалов.

Уровень «Я» сознания находится в постоянном конфликте с «Оно», подавляет порочные влечения. На «Я» действуют три силы: «Оно», «Сверх-Я» и общество, которое предъявляет свои требования к человеку. «Я» старается добиться гармонии между ними, подчиняется не принципу удовольствия, а принципу реальности. «Сверх-Я» служит носителем стандартов морали, эта часть личности выполняет роль критика, цензора, совести. Если «Я» совершает действие в пользу «ОНО», но против «Сверх-Я», то испытывает наказание в виде чувства неполноценности, вины, стыда, укоров совести.

«Сверх-Я» не допускает инстинкты в «Я», и тогда энергия этих инстинктов трансформируется, воплощается в иных формах деятельности, которые приемлемы для общества и человека (творчество, искусство, общественная активность, трудовая активность), в формах поведения (стремление выделиться неадекватными манерами, шутками, каламбурами и т.д.) Если же

энергия инстинктов не находит выхода, то человек может быть подвержен разного рода заболеваниям: неврозам, истерикам, депрессии.

Для разрешения подобных конфликтов человек пользуется разнообразными приемами психологической защиты.

#### **Механизмы психологической защиты.**

1. **Вытеснение** – замена мысли, желания на желание и мысли, имеющие возможность реализовываться.

2. **Отрицание** – отказ от признания реального факта, как неправды.

3. **Рационализм** – построение моральных, логически обоснованных постулатов для объяснения собственных неблагоприятных поступков.

4. **Инверсия** – подмена невыполнимых чувств и желаний на полярные, противоположные чувства и желания.

5. **Регрессия** – понижение уровня восприятия с потерей качества, возврат к более ранней стадии своего развития.

6. **Изоляция** – уход в свое “Я”, некоторое раздвоение личности.

7. **Проекция** – приписывает другому человеку собственные желания, идеи.

Теория психоанализа не предлагает менеджеру конкретных методов решения тех или иных практических проблем, но помогает понять причины поведения людей. Некорректное поведение человека, упорное сопротивление чему-либо, неадекватность мнения об истинных целях чего-либо может быть объяснено его психологической защитой, жадной признания и т.д. Поведение работников не всегда логично и разумно, а сами люди не всегда могут объяснить свои импульсы, желания и поступки, поэтому менеджер должен уметь увидеть и распознать скрытые мотивы этих проявлений.

Дальнейшее развитие теория Фрейда получила в работах **Карла Юнга**, который критиковал Фрейда за то, что тот придавал непомерное значение сексуальным побуждениям. Он утверждал, что содержание бессознательного есть нечто большее, нежели подавленные сексуальные и агрессивные процессы, как считал Фрейд. Карл Юнг полагал, что личность состоит из трех отдельных, но взаимодействующих структур эго, личное бессознательное и коллективное бессознательное.

**Эго** – центр сознания, включающий в себя все те мысли, чувства, воспоминания, благодаря которым мы чувствуем свою целостность, постоянство и воспринимаем себя индивидуумами.

**Личное бессознательное** вмещает в себя конфликты и воспоминания, что когда-то осознавались, но теперь подавлены или забыты. В него входят те чувственные впечатления, которые индивид вынес из личного прошлого – младенчества и детства (например, страх, чувство стыда за что-то и т.д.).

**Коллективное бессознательное** представляет собой «хранилище памяти человечества». В нем отражены мысли и чувства, общие для всех людей и являющиеся результатом нашего общего эмоционального прошлого. Оно отражается в мифах, сказках, легендах, оказывает влияние на формиро-

вание стереотипов. Коллективное бессознательное состоит из мощных первичных психических образов – архетипов. Архетипы – это врожденные идеи, или воспоминания, которые predisполагают людей воспринимать, переживать события и реагировать на них определенным образом. Например, религиозное чувство, чувство материнства – это формы реализации коллективного бессознательного, которые передаются из древности. Количество архетипов в коллективном бессознательном множество, но особенно Юнг выделял архетипы *персона, тень, анимус, анима и самость*.

*Персона* (в переводе с латинского – маска) – это наше публичное лицо, то есть то, как мы проявляем себя в отношениях с другими людьми.

Архетип *тень*, в противоположность той роли, которую выполняет в нашем приспособлении к окружающему миру *персона*, представляет подавленную темную, инстинктивную сторону нашей личности. Эта та часть нас, которую мы стараемся держать в секрете от окружающего мира.

*Анима* представляет собой внутренний образ женщины в мужчине, его бессознательную женскую сторону. В этом смысле любовь проявляется как неосознанная потребность быть обласканным, т.е. в мужчине реализуется женская сторона.

Архетип *анимус* – это внутренний образ мужчины в женщине, ее бессознательная мужская сторона.

Важнейший архетип в теории Юнга – *самость*. Это основа личности. Главная цель человеческой жизни – реализация *самости*, т.е. самоутверждение, самореализация.

Наиболее значимым вкладом Юнг в психологию личности считаются две описанные им жизненные установки: *экстраверсия и интроверсия*. Согласно теории Юнга, обе ориентации существуют в человеке одновременно, но одна из них обычно доминирует. В экстравертной установке проявляется направленность интереса *к внешнему миру* – другим людям и предметам, а интроверт, напротив, погружен *во внутренний мир* своих мыслей, чувств, опыта.

Кроме этого, Юнгом были выделены четыре основные психологические функции: *мышление, ощущение, чувство и интуиция*, которые он обозначил как рациональные и иррациональные функции.

**Рациональные** функции позволяют анализировать, планировать и прогнозировать ценность вещей на основе логики и информации.

**Иррациональные** функции фиксируют, но не объясняют окружающий мир и являются неосознанным восприятием и переживанием нашего опыта.

Мыслящий тип, используя логику, судит о ценности тех или иных вещей. Чувствующий тип посредством информации, которую передают ему органы чувств (зрения, слух, осязание, обоняние и т.д.), судит о ценности вещей, основываясь на своих эмоциях.

Ощущение представляет собой непосредственное, безоценочное восприятие внешнего мира.

Интуиция характеризуется неосознанным восприятием текущего опыта. Часто интуиция доминирует в человеке и становится «штурманом» его жизни

1. Мышление	}	рациональные функции
2. Чувство		
3. Ощущение	}	иррациональные функции
4. Интуиция		

## БИХЕВИОРИЗМ

Дальнейшие исследования в области поведенческой психологии привели к появлению *теории бихевиоризма* (англ. behavior – поведение), основоположником которой явился Джон Уотсон. Он утверждал, что объективно анализировать можно только внешнее поведение человека, а не его сознание. Основой поведения человека, согласно теории бихевиоризма, является взаимодействие стимула и реакции (S – R). С точки зрения бихевиористов, личность человека есть не что иное, как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку. Поэтому личность здесь – организованная и относительно устойчивая система навыков. В концепции бихевиоризма человек понимается как реагирующее, обучающееся существо, настроенное на те или иные реакции, действия, поведение. Изменяя стимулы и подкрепления можно «программировать» человека на требуемое поведение.

По определению **Э.Торндайка**, связь между S и R усиливается, если есть подкрепление. Подкрепление может быть положительным (похвала, материальное вознаграждение и т. д.), или отрицательным (боль, наказание, неудача и т. п.). Опираясь на положение о подкреплении, усиливающим связь между стимулом и реакцией, **Б. Скиннер**, проводя дальнейшие исследования, сформулировал *«принцип оперативного обуславливания»*, суть которого в том, что, ориентируясь на последствия своего поведения, живой организм будет:

- а) повторять данный поведенческий акт;
- б) не придаст ему никакого значения;
- в) будет избегать его повторения в дальнейшем.

Иными словами, *принцип оперативного обуславливания* – это воссоздание стереотипного поведения в случаях положительного подкреплений и прекращение в случае негативного.

Этот факт для менеджера должен стать орудием воздействия на подчинённых. Но отрицательное усиление воздействия часто вызывает непредсказуемые, нежелательные и странные последствия, а положительное «подкрепление» стимула вызывает изменения поведения человека обычно в желаемом направлении, формирует соответствующее поведение, повышает самооценку человека и уменьшает временные трудозатраты самого менеджера на постановку задач, контроль за исполнением. Б. Скиннер говорил, что человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания.

Большинство менеджеров не придают значения ценным качествам положительного «подкрепления» стимулов и считают их не очень действенными. Однако научные исследования в области поведенческой психологии, мировая практика использования рекомендаций ученых о влиянии положительного подкрепления стимулов говорит об обратном.

### Гуманистическая психология

Представителями *гуманистической психологии* являются американские психологи **А. Маслоу, К. Роджерс, Г. Олпорт** и др. Они утверждают, что поведением человека в обществе управляют в первую очередь социальные, а не биологические потребности; не инстинкты и рефлексy, а духовные цели и ценности, потребность в самоактуализации. Под самоактуализацией в психологии понимается усиливающаяся по мере личностного роста человека тенденция к нравственному самосовершенствованию. В соответствии с гуманистическим подходом в структуре личности центральное место занимают культура и мораль. Главная идея гуманистической теории личности заключается в том, что человек живет не для того, чтобы есть, а для того, чтобы жить по-человечески. Человек высокоразвитый как личность, согласно этой теории, живет не ради удовлетворения своих биологических потребностей, а для того, чтобы духовно развиваться.

**Абрахам Маслоу** – разработчик гуманистической психологии. В основе лежит представление о человеке, как о личности, в своей сути конструктивной, гуманной, но в силу ряда обстоятельств становящейся деструктивной.

*Теория иерархии потребностей Маслоу.* Концепция А. Маслоу является наиболее популярной из всей совокупности теорий мотивации. Он впервые классифицировал потребности и взаимосвязи между ними, создав иерархию, получившую название «пирамида Маслоу» в которой высшие запросы базируются на удовлетворении низших потребностей. Эти потребности составляют пять уровней, удовлетворение потребностей следующего уровня возможно только при достижении удовлетворенности потребностей нижнего уровня.

1) **физиологические** или базовые потребности, то есть обуславливающие выживание. Это пища, вода, воздух, жилище, отдых, секс и т.д.;

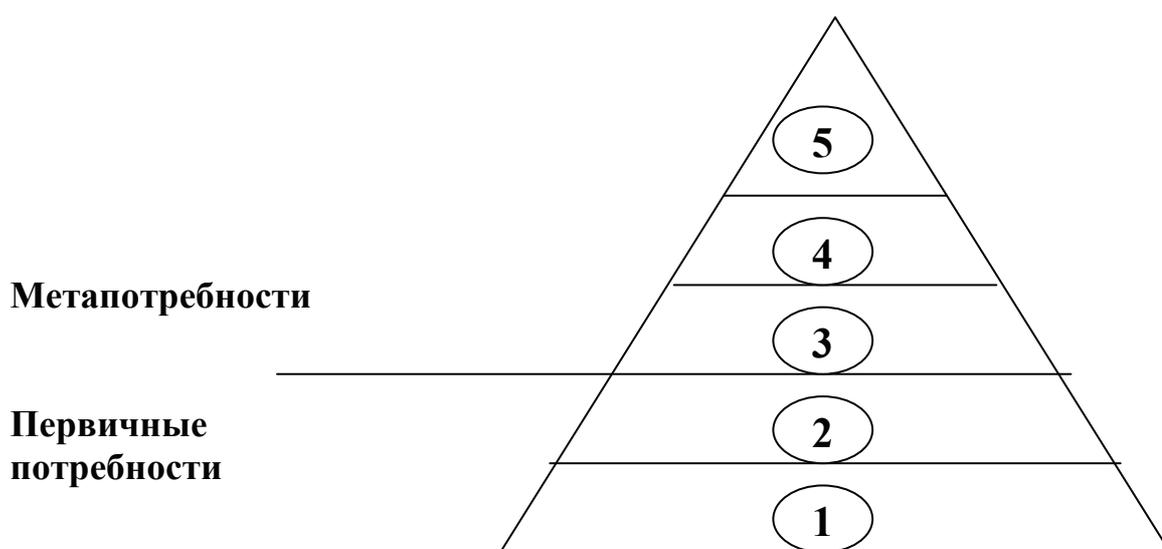
2) **потребность в безопасности** и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Примером этого может служить поиск стабильной работы;

3) **социальные потребности** или потребности в причастности – это понятие, подразумевающее чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки. В современное время эти потребности решаются, в частности, созданием «команды» единомышленников в организации;

4) **потребности в уважении** включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

5) **потребности самовыражения или самореализации** – потребность в творчестве, реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Потребности двух нижних уровней являются первичными (дефицитными) и влияют на поведение человека прежде, чем потребности трех верхних уровней, являющихся вторичными (метапотребностями). Неудовлетворение метапотребностей может привести к метапатологии (цинизм, апатия, отчуждённость). Но реализация всех этих потребностей имеет иерархию: метапотребности начинают удовлетворяться только после удовлетворения дефицитных потребностей.



Теория Маслоу содержит три важнейших положения:

– иерархия потребностей очень напоминает развитие человека с детства до старости: младенец нуждается в пище и тепле, безопасности и любви; по мере роста происходит постепенное развитие самоуважения и, наконец, появляется «самотивлируемый» взрослый;

– исчезновение удовлетворенных потребностей и появление других в виде мотивации является неосознанным процессом: как только человек устраивается на работу, он сразу забывает все прошлые невзгоды и начинает думать о продвижении вверх, о статусе и т.д.;

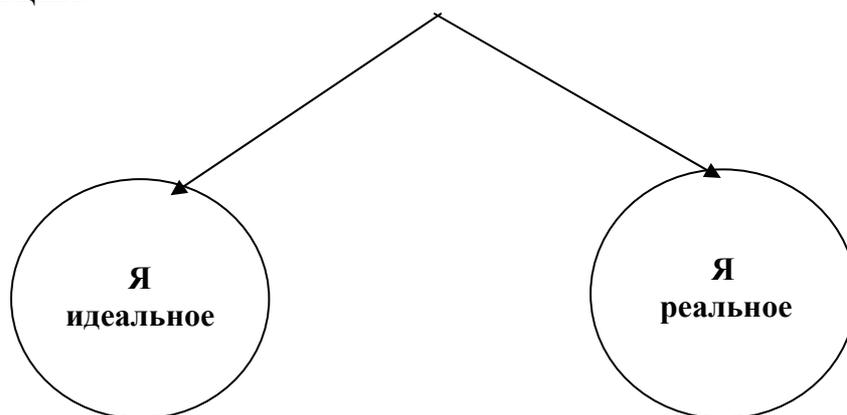
– пять ступеней иерархии потребностей не являются чем-то автономным. Существует определенная взаимосвязь между ними.

**Карл Роджерс** – представитель гуманистической психологии, в основе его теории лежит представление о свободе самоопределения, поэтому человек ответственен за то, что он собой представляет. Сущность человека ориентирована на движение вперед, конструктивна, позитивна и реалистична. Поведение человека регулируется тенденцией актуализации, т.е. стремлением личности сделать себя. Субъективное восприятие мира не только личная особенность человека, но и основа его действий. Роджерс сформулировал понятие «Я-концепции»

«Я-концепция» – осознанное восприятие действительности и ценностей внутреннего Я.

«Я-концепция» – восприятие того, какие мы есть, и того, какими мы хотели бы быть.

#### «Я – КОНЦЕПЦИЯ»



Элементами, определяющими развитие Я-концепции, является потребность в позитивном внимании, потребность в положительной оценке со стороны внешней среды. Я-концепция во много определяет модель поведения, которую реализует человек в той или иной ситуации.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Сформулируйте основные понятия психоанализа.
2. С чем суть бихевиоризма?
3. Дайте определение понятия «Я-концепция».

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите потребности человека, сформулированные А. Маслоу.
2. Определите Ваш мотивационный уровень, используя предложенную методику.

#### **Методика выявления отношения работников к трудовым ценностям**

Проранжируйте мотивы по степени важности (1 – самый важный) для Вас лично, а затем оцените свою степень удовлетворенности на данный момент по пятибалльной шкале.

<b>Мотивы</b>	<b>Ранг мотива</b>	<b>Степень удовлетворённости по пятибалльной шкале</b>
1. Хороший заработок		
2. Хорошие товарищи по работе		
3. Интересная работа		
4. Соответствие работы способностям		
5. Удобное время работы		
6. Полезность для общества		
7. Большой отпуск		
8. Надёжное место работы		
9. Работа, уважаемая широким кругом людей		
10. Возможность проявления инициативы		
11. Возможность чего-то достичь		
12. Возможность общения с людьми		
13. Ответственная работа		
14. Отсутствие чрезмерного давления		
15. Возможность продвижения по службе (работе)		

### Тема 3. Психологическая структура личности

#### ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ



Психологическая структура личности состоит из двух подструктур: биологической подструктуры и социальной подструктуры. Биологическая подструктура – это все то, чем человек обладает от рождения, как биологический вид, стоящий на вершине эволюционного развития. К биологическим характеристикам относятся пол человека, его телосложение (конституция) тип нервной деятельности, темперамент и прочее – все то, чем человек обладает как животное.

Социальная подструктура – это все то, что человек приобретает в процессе взаимодействия с окружающей средой, с социумом. С самого раннего возраста ребенку внушаются нравственные ориентиры и система ценностей, существующая в конкретном социуме. Ребенок, опираясь на заложенные в него ориентиры, формирует определенные цели, которые с дальнейшей социализацией (общением со средой) корректируются, видоизменяются. Именно в самих целях, жизненных установках реализуется направленность личности. Благодаря обучению ребенок обретает навыки и знания, которые и являются инструментами достижения поставленных целей. Можно сказать, что образование готовит человека к рациональному существованию, а воспитание – нравственная категория, максимально нацелена на выполнение социальных функций.

Выявить однозначно доминирующую составляющую подструктуру не представляется возможным: и биологическое и социальное начала в равной степени значимы для полноценного развития личности.

Когда мы говорим о психической структуре личности, то речь идет о психических процессах, психических состояниях психических образованиях и психических свойствах. Остановимся подробнее на каждой составляющей нашей психики.

• **психические процессы** – это основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются на:

• *познавательные*, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, внимание, речь);

• *эмоциональные*, выражающие отношения к окружающему миру;

• *волевые*, определяющие саморегуляцию деятельности, т.е. способность человека организовать себя на какую-либо деятельность;

• **психические состояния** – это характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию различают:

• *положительные состояния*, т.е. способность к решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);

• *отрицательные состояния*, т.е. затрудняющие решения задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность, неуверенность и др.);

• **психические образования** – это продукты психической активности. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, навыки, умения, опыт;

• **психические свойства** – это системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

• *самосознание*, т.е. осознание человеком самого себя, своего места в этом мире («Что такое «Я»?»);

• *направленность*, то есть совокупность устойчивых мотивов, целей потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего Я хочу? К чему Я стремлюсь?»);

• *способности*, то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности. («Что я могу?»);

• *характер*, то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как Я отношусь к себе, к окружающим и к делу?»);

• *темперамент*, то есть природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»);

**Темперамент** является одним из наиболее важных факторов, обуславливающих все сферы жизнедеятельности человека. **Темперамент** – это врожденные особенности человека, динамические характеристики интенсивности и скорости реагирования, степень эмоциональной возбудимости и уравновешенности, адаптивные способности.

Со времен **Гиппократ** и Галена известно 4 типа темперамента, причем Гиппократ за основу классификации видов темперамента взял соотношении четырех типов жидкости в организме.

**Сангвиник** (сангвис – кровь) – быстрый с высокой степенью адаптации,

**Флегматик** (флегма – слизь) – спокойный и медлительный, уравновешенный, но трудно приспособляющийся.

**Холерик** (холе – желчь) – очень подвижный, с быстрой сменой настроений, трудно приспособляющийся.

**Меланхолик** (мелане – черная) – болезненно застенчивый и впечатлительный, чрезмерно чувствителен к невзгодам.

Прежде чем давать характеристику каждому типу темперамента, следует отметить некоторые моменты:

- в чистом виде ни один из типов темперамента практически не встречается. Для каждого человека характерны проявления все четырех типов, однако какой-то один из этих типов доминирует;

- темперамент как врожденное свойство малоизменчив на протяжении жизни человека. Об этом нужно помнить и не пытаться изменить темперамент подчиненного. Лучше найти работу, с которой этот тип подчиненных справляется лучше всего;

- нет плохих или хороших типов темперамента. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки;

Все видам темперамента можно давать психофизиологическую характеристику. Учение **И.П.Павлова** определяет зависимость темперамента от типа высшей нервной деятельности (ВНД). Изучая процессы возбуждения и торможения нервной системы, Павлов определил три основных параметра нервных процессов – возбуждения и торможения:

- *сила – слабость;*
- *уравновешенность – неуравновешенность;*
- *подвижность – инертность (способность быстро сменять друг друга);*

В природе имеются четыре возможных соотношения их сочетаний и соответственно различают 4 типа ВНД:

I тип: сильный – уравновешенный – подвижный – сангвиник;

II тип: сильный – неуравновешенный – подвижный – холерик;

III тип: сильный – уравновешенный – инертный – флегматик;

IV тип: слабый – неуравновешенный – инертный или малоподвижный – меланхолик;

Типология высшей нервной деятельности – физиологическая основа античной классификации темпераментов. Динамическими проявлениями активности темперамента являются следующие показатели:

- **Активность** – степень взаимодействия с окружающим миром.
- **Реактивность** – сила и длительность реакции после прекращения действия стимула.
- **Темповые характеристики** – скорость выполнения любых действий (речь, ходьба, движения).
- **Эмоциональность** – склонность к быстрому и яркому проявлению эмоций.
- **Тревожность** – переживания, предчувствие угрозы, опасности, неблагополучия.
- **Ригидность/пластичность** – неспособность – способность к быстрой перестройке деятельности, мышления, точки зрения.
- **Экстраверсия** – обращенность вовне.
- **Интроверсия** – обращенность вовнутрь, к себе.
- **Подчиненность/доминантность** – склонность подчиняться или быть ведущим.
- **Нейротизм** – неуравновешенность, нестабильность.

## ТЕМПЕРАМЕНТ И МОТИВАЦИЯ

**Холерик** – открытый, прямой, общительный, с активным интересом к людям, к внешнему миру. Обладает высокой работоспособностью, выносливостью, часто амбициозен и честолюбив, стремится к лидерству и доминированию, часто проявляет максимализм в оценках людей и событий.

Управленческий стиль холерика – авторитарный (высокий контроль, критика сотрудников), вспыльчив, может накричать. Активный и энергичный руководитель с высокой мотивацией. Работает в высоком темпе, напряженно и интенсивно, стремится к экономии рабочего времени. Говорит лаконично, быстро анализирует и принимает решения.

### Мотиваторы:

Условия для карьерного роста.

Свобода и самостоятельность в действиях.

Креативность.

Профессиональная конкуренция.

Разумный риск в достижении цели.

Хорошая команда.

Подчиненный холерик – активный, инициативный, энергичный, амбициозный,

самотивирован на успех.

### Мотиваторы:

Самостоятельность.

Участие в инновационных проектах.

Работа на прорывах.

Частые командировки, новые контакты, интенсивное общение с разными людьми.

Обучение.

Публичная похвала и корпоративные знаки отличия.

Хороший продавец.

**Флегматик** – спокойный, миролюбивый, сдержанный. Обладает мягкими движениями, негромким голосом, не перебивает, умеет хорошо слушать. Медленный человек, долго принимает решение – продуманно, без риска, настойчив, иногда упрям. Надежная память, закрытый, без особого интереса к неформальным отношениям. Предпочитает пассивный отдых, хорошо восстанавливается в уединении. Отличается высокой стрессоустойчивостью, неконфликтен, не имеет склонности к лидерству. Может работать как в команде, так и самостоятельно. В работе проявляет себя либо как ведомый, либо как независимый эксперт, не любит инноваций, консервативен.

Управленческий стиль флегматика – демократический, с низким контролем, предпочитает принимать профессионалов, часто делегирует полномочия, взяв ответственность на себя, может стать авторитарным и властным. Стремиться к реализации принципа справедливости, подчиненные его уважают.

### Мотиваторы:

Стабильность.

Корпоративные традиции.

Отражение в зарплате стажа работы.

Справедливость и в отношении к нему, и в отношениях с его сотрудниками.

Подчиненный флегматик – много знает и умеет, но неинициативный, ориентирован на исполнительскую работу. При формулировании задания ему нужно дать время для обсуждения и вопросов. Его нужно контролировать и стимулировать к получению конкретных результатов.

### Мотиваторы:

Стабильность и устойчивость компании.

Регулярность зарплаты (пусть даже средней, а не высокой, но стабильно)

Спокойная работа в рамках компетенции.

Хорошая экология (удобное рабочее место, кондиционер), фиксированный обеденный перерыв.

Удобное расположение офиса и корпоративный транспорт.

Уважение со стороны руководителя (особенно если он старше начальника)

**Меланхолик** – чувствительный, обидчивый, очень ранимый, сверхосторожен, что приводит к развитию интуиции и дара предвидения. Компетентный специалист, первый замечает кризисные явления. Обладает проницательностью и хорошо чувствует людей (особенно важно использовать эту способность меланхолика на переговорах). Отличается низкой стрессоустойчивостью. Редко бывает управленцем, только в том случае, если он научился «маскировке» – внешний контроль над переживаниями. Внешне – решительный, уверенный, сдержанный, но дома с близкими – жалобы, жалость к себе. К подчиненным относится с сочувствием, без крика и унижений, бережно.

Мотиваторы:

Спокойная работа.

Позитивная атмосфера, без конфликтов.

Уважение.

Отсутствие рисков и стрессов.

Подчиненный меланхолик – ведомая позиция, ориентирован на тщательность в работе. Обладает хорошо развитыми креативными способностями (отдел рекламы, маркетинга, дизайна). Является барометром эмоциональной атмосферы, в случае референтности становится миротворцем между конкурирующими и конфликтующими. Хорошо работает на должностях, связанных с поддерживающим общением (HR-менеджер, отдел кадров). При активном общении быстро «выгорает», очень старателен.

Мотиваторы:

Уважение и одобрение.

Позитивная атмосфера.

Социальная защита.

Стабильность.

**Сангвиник** – сильный, энергичный, с хорошим самоконтролем, деловитый, выносливый, трудоголик. В отличие от холерика находит время для отдыха, жизнелюб, самостоятелен и независим. Любит быть в центре внимания. Сангвиник – ситуативный управленец. Технично делегирует полномочия, сохраняя управленческую позицию. Любит учиться практическим предметам, близким его работе.

Мотиваторы:

Зарплата

Карьерный рост.

Повышение профессиональной компетентности

Имиджевые атрибуты.

Возможность кредитов.

Подчиненный сангвиник хорош на работе с высокой интенсивностью, он обладает высокой стрессоустойчивостью. Хороший стратег, и политик, является неформальным лидером, однако требует контроля за выполнением порученной работы.

Мотиваторы:

Возможность проявить себя профессионально в инновационных проектах.

Перспектива карьерного роста.

Самостоятельность.

Работа в команде.

Обучение.

Публичное признание заслуг и значимости сотрудника для компании.

***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:***

1. Что относится к биологическому началу в личности, а что – к социальному?
2. Дайте определение понятия «психические процессы», «психические состояния», «психические образования» и «психические свойства».
3. Раскройте понятие «Темперамент»

***ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:***

1. Определите темпераментные характеристики Ваших сотрудников, выполнив тест «паспорт темперамента».
2. Определите соответствие вида деятельности и типа доминантного темперамента Ваших сотрудников.

**Тест «Формула темперамента»**

Отметьте знаком “+” те качества в “Паспорте” темперамента, которые для вас обычны, повседневны. Итак:

• Если вы: 1) неусидчивы, суетливы; 2) невыдержанны, вспыльчивы; 3) нетерпеливы; 4) резки и прямолинейны в отношениях с людьми; 5) решительны и инициативны; 6) упрямы; 7) находчивы в споре; 8) работаете рывками; 9) склонны к риску; 10) незлопамятны; 11) обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью; 12) неуравновешенны, склонны к горячности; 13) агрессивный забияка; 14) нетерпимы к недостаткам; 15) обладаете выразительной мимикой; 16) способны быстро действовать и решать; 17) неустанно стремитесь к новому; 18) обладаете резкими порывистыми движениями;

19) настойчивы в достижении поставленной цели; 20) склонны к резким сменам настроения, то вы – **чистый холерик.**

• Если вы: 1) веселы и жизнерадостны; 2) энергичны и деловиты; 3) часто не доводите начатое дело до конца; 4) склонны переоценивать себя; 5)

способны быстро схватывать новое; 6) неустойчивы в интересах и склонностях; 7) легко переживаете неудачи и неприятности; 8) легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам; 9) с увлечением беретесь за любое новое дело; 10) быстро остываете, если дело перестает вас интересовать; 11) быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую; 12) тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы; 13) общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми для вас людьми; 14) выносливы и работоспособны; 15) обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся жестами, выразительной мимикой; 16) сохраняете самообладание в неожиданной сложной обстановке; 17) обладаете всегда бодрым настроением; 18) быстро засыпаете и пробуждаетесь; 19) часто не собраны, проявляете поспешность в решениях; 20) склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться, то вы – **сангвиник**.

• Если вы: 1) спокойны и хладнокровны; 2) последовательны и обстоятельны в делах; 3) осторожны и рассудительны; 4) умеете ждать; 5) молчаливы и не любите попусту болтать; 6) обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики; 7) сдержаны и терпеливы; 8) доводите начатое дело до конца; 9) не растрачиваете попусту сил; 10) придерживаетесь выработанного распорядка дня, жизни, системы в работе; 11) легко сдерживаете порывы; 12) маловосприимчивы к одобрению и порицанию; 13) незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес; 14) постоянны в своих отношениях и интересах;

15) медленно включаетесь в работу и медленно переключаетесь с одного дела на другое; 16) ровны в отношениях со всеми; 17) любите аккуратность и порядок во всем; 18) с трудом приспосабливаетесь к новой обстановке; 19) обладаете выдержкой; 20) несколько медлительны, то вы – **флегматик**.

• Если вы: 1) стеснительны и застенчивы; 2) теряетесь в новой обстановке; 3) затрудняетесь установить контакт с незнакомыми людьми; 4) не верите в свои силы; 5) легко переносите одиночество; 6) чувствуете подавленность и растерянность при неудачах; 7) склонны уходить в себя; 8) быстро утомляетесь; 9) обладаете тихой речью; 10) невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника; 11) впечатлительны до слезливости; 12) чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию; 13) предъявляете высокие требования к себе и окружающим; 14) склонны к подозрительности, мнительности; 15) болезненно чувствительны и легко ранимы; 16) чрезмерно обидчивы; 17) скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями; 18) малоактивны и робки; 19) уступчивы, покорны; 20) стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих, то вы – **меланхолик**.

### Обработка результатов

Если количество положительных ответов в “Паспорте” темперамента того или иного типа составляет 16—20, то это значит, что у вас ярко выражены черты данного типа темперамента. Если же ответов насчитывается 11—15, значит качества данного темперамента присущи вам в значительной степени. Если положительных ответов 6—10, то качества данного типа присущи вам совсем в небольшой степени. А теперь определите формулу темперамента (ФТ):

$$\text{ФТ} = X + C + \Phi + M;$$

$$X = A_x/A \times 100\%;$$

$$C = A_c/A \times 100\%;$$

$$\Phi = A_\phi/A \times 100\%;$$

$$M = A_m/A \times 100\%;$$

где X – холерический темперамент; C – сангвинический темперамент;

Φ – флегматический темперамент; M – меланхолический темперамент;

A – общее число плюсов по всем типам; A<sub>x</sub> – число плюсов в “паспорте холерика”; A<sub>φ</sub> – число плюсов в “паспорте флегматика”; A<sub>c</sub> – число плюсов в “паспорте сангвиника”; A<sub>m</sub> – число плюсов в “паспорте меланхолика”. В итоге формула темперамента может приобрести такой, например, вид:

$$\text{ФТ} = 35\% X + 30\% C + 14\% \Phi + 21\% M.$$

Это значит, что данный темперамент на 35% холерический, на 30% сангвинический, на 14% флегматический, на 21% меланхолический. Если относительный результат числа положительных ответов по какому-либо типу составляет 40% и выше, значит, данный тип темперамента является у вас доминирующим, если 30-39%, то качества данного типа выражены достаточно ярко, если 20-29% – средне, если 10-19% – в малой степени.

### Тема 4. Понятие и особенности группы

Общество – это целостная структура, обладающая экономической и социальной организацией, вырабатывающая нормы и ценности.

Большая социальная группа – количественно неограниченная общность, существующая на основе различных социальных признаков: демографических, классовых, религиозных, национальных, партийных и т.д. В них формируются культурные ценности, традиции, базовые ценности – идеология. Социальная связь осуществляется за счет средств массовой информации.

Средняя социальная группа – сохраняет признаки больших, но отличается территориальной локализацией.

Малая социальная группа – общность, непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими интересами и целями, групповыми нормами поведения. Характеризуется определенным количественным составом, структурной организацией, социально-психологическими механизмами жизнедеятельности, групповой динамикой. Есть управляющее звено – руководитель, реализующий общие интересы, формулирующий цели, организующий совместную деятельность. Ядро малой группы – первичная группа.

Понятие «малая группа»:

1. Собрание людей, включенных в последовательную деятельность, сознательно или бессознательно подчиненную общей цели, достижение которой приносит участникам удовлетворение.

2. Миниатюрная социальная система, посредством исследования которой можно прийти к пониманию социального устройства в целом.

3. Жизненное пространство личности.

Таким образом, малая группа – это ограниченная совокупность непосредственно взаимодействующих людей, которые:

а) относительно регулярно и продолжительно контактируют лицом к лицу, на минимальной дистанции, без посредников;

б) обладают общими целями, реализация которых позволяет удовлетворять значимые потребности и интересы;

в) участвуют в общей системе распределения функций и ролей в современной жизнедеятельности, что предполагает кооперативную взаимозависимость участников, проявляющуюся как в конечном продукте совместной активности, так и в самом процессе его производства;

г) разделяют общие нормы и правила внутри- и межгруппового поведения, что способствует консолидации внутригрупповой активности и координации действий по отношению к среде;

д) расценивают преимущества от объединения как превосходящие издержки и большие, чем они могли бы получить, в других доступных группах, а потом испытывают чувство солидарности друг с другом и признательность группе;

е) обладают ясным и дифференцированным представлением друг о друге;

ж) связаны достаточно определенными и стабильными эмоциональными отношениями;

з) представляют себя как членов данной группы и аналогично воспринимаются со стороны.

Иными словами, основные характеристики малых групп сводятся к следующему:

- Место и положение ее членов в структуре внутригрупповых отношений,

- Позиция – устойчивая система отношений к внутригрупповым явлениям.

- Статус – положение члена группы в системе внутригрупповых отношений, его авторитет.
- Роль – выполняемая индивидом социальная функция, способ поведения в системе межличностных отношений (лидер, аутсайдер).
- Групповые нормы и групповой контроль.

Испытывая потребность в каком-либо виде деятельности, общество создает соответствующие организации, признанные удовлетворить эту потребность. Основной организационной ячейкой такой организации является малая группа – первичный трудовой коллектив. Первичный трудовой коллектив – это объединение людей, входящих в одно подразделение, связанных совместной деятельностью и решающих под руководством одного и того же руководителя общую производственную задачу. Таким образом, основная деятельность коллектива определяет всю систему взаимоотношений и взаимодействий в нем, а также его психологические особенности. Выделяют следующие типы совместной деятельности, возникающие на основе единых организационно-экономических связей в группе:

Технологический тип – определяется особенностями технологического цикла. Жесткие технологические связи приводят к наиболее тесным контактам (не только деловым, но и личным) между работниками, рабочие места которых находятся рядом. Контакты с другими членами коллектива затруднены. Поэтому возникают отдельные подгруппы наиболее тесно связанных между собой людей.

Функциональный тип – связан с разделением производственного процесса по функциям. При распределении функций необходимо учитывать индивидуальные особенности деятельности людей. При таком типе взаимоотношений возникают широкие контакты между всеми членами группы, на личные же отношения существенное влияние оказывают деловые контакты и предпочтения.

Экономический тип – объединяет людей распределением коллективно заработанной между ними. Здесь основной проблемой является точная оценка индивидуального вклада каждого члена бригады. Особое значение приобретают коллективность решения вопросов материального вознаграждения, высокий авторитет руководителя и доверие к нему, уровень развития в коллективе отношений взаимного контроля и ответственности.

Социально-психологический тип – особый тип взаимоотношений, возникающий на основе осознания людьми своей принадлежности к одному коллективу. В таких коллективах нормой становится взаимопомощь и сотрудничество, коллективная ответственность.

Формально-организационный тип – характеризует те коллективы, где реально никакой общности не возникает. Между работниками нет взаимозависимости, фактически отсутствуют контакты, деловое общение, психологическое единство. Вместе с тем, общую картину взаимодействия между людьми в первичных трудовых коллективах дополняют личные взаимоотношения.

ношения. Взаимоотношения – это система взаимосвязей людей между собой в различных группах. Взаимоотношения могут быть официальными и неофициальными, деловыми и личными. Межличностные взаимоотношения людей связаны с общественными отношениями и определяются ими. Особенности поведения человека в коллективе, результаты его работы вызывают определенные реакции со стороны других членов группы, формируют у каждого из них отношение к этому человеку, и таким образом в группе развивается система взаимоотношений. Удовлетворенность взаимоотношениями по горизонтали (с товарищами) и по вертикали (с руководителями) рассматривается как важный показатель социально-психологического климата в трудовом коллективе. Показатели удовлетворенности взаимоотношениями по горизонтали тесно связаны с частотой обсуждения в коллективе вопросов, непосредственно связанных с работой, а также с частотой контактов членов коллектива в свободное от работы время.

Любой человек уже в силу своего присутствия в социальной группе, а тем более участвуя в совместном труде, оказывает влияние на многие сферы жизни коллектива, в том числе на социально-психологический климат. Люди оказывают положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их социально-психологических и индивидуально-психологических свойств. К социально-психологическим свойствам личности, оказывающим положительное влияние на формирование социально-психологического климата относятся принципиальность, ответственность, дисциплинированность, активность в межличностных и межгрупповых отношениях, общительность, культура поведения, тактичность. Отрицательное влияние на климат оказывают люди непоследовательные, эгоистичные, бестактные.

Наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата производственного коллектива является личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров. Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников. Много зависит от его стиля руководства.

### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:***

1. Раскройте понятие «Малая группа»
2. Дайте определение понятия «Групповая роль», «Групповая позиция», «Групповой статус» и «Групповые нормы и ценности».

### ***ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:***

1. Определите групповые роли Ваших сотрудников, используя методику Белбина.

**Тест Белбина** состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3-м или 4-м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

### **БЛОК 1. ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ:**

10	Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11	Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12	Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13	Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
14	Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
15	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16	Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

### **БЛОК 2. ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:**

20	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23	Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24	Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27	Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

### **БЛОК 3. КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ:**

30	Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
31	Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32	Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33	От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального

34	Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35	Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36	Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37	На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

**БЛОК 4. МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕС К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:**

40	Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41	Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42	Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43	Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45	Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства
46	Я готов использовать контакты вне группы
47	Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

**БЛОК 5. Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:**

50	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52	Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53	Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54	Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56	Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57	Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

**БЛОК 6. КОГДА ЗАДАНИЕ ТРУДНОЕ И НЕЗНАКОМОЕ:**

60	Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61	Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62	Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63	Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64	Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65	Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели

66		Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
67		Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

## **БЛОК 7. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:**

70		Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71		Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72		Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76		Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77		Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

### **ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ**

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
<b>1 блок</b>	16	13	15	12	10	17	11	14
<b>2 блок</b>	20	21	24	26	22	23	25	27
<b>3 блок</b>	37	30	32	33	35	36	34	31
<b>4 блок</b>	43	47	41	44	46	42	40	45
<b>5 блок</b>	51	55	53	57	54	50	52	56
<b>6 блок</b>	65	62	66	60	67	64	61	63
<b>7 блок</b>	74	76	70	75	73	71	77	72
<b>Итого</b>								

## РЕАЛИЗАТОР

**Характеристика.** *Реализаторам* присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени *Реализаторы* являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

**Функциональность.** Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. *Реализаторы*, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие *Реализаторы* часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

## КООРДИНАТОР

**Характеристика.** Отличительной чертой *Координаторов* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, *Координатор* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

**Функциональность.** Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях *Координаторы* могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с *Творцами*.

## ТВОРЕЦ

**Характеристика.** Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не

хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

**Функционирование.** Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

### ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

**Характеристика.** *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

**Функциональность.** Основная функция *Генераторов идей* – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

### ИССЛЕДОВАТЕЛЬ

**Характеристика.** *Исследователи* – часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

**Функциональность.** Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

## ЭКСПЕРТ

**Характеристика.** Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.

**Функциональность.** *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие *Эксперты* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

## ДИПЛОМАТ

**Характеристика.** Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

**Функциональность.** Роль *Дипломатов* состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

## ИСПОЛНИТЕЛЬ

**Характеристика.** Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

**Функциональность.** Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

## СПЕЦИАЛИСТ

**Характеристика.** Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

**Функциональность.** *Специалисты* играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

### Роли в команде по Белбину

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
<b>Генератор идей:</b> креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.	Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
<b>Исследователь:</b> экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.	Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.
<b>Координатор:</b> зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.	Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.

<b>Творец:</b> поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.	Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
<b>Эксперт:</b> рассудительность, стратегия, проныцательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.	Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
<b>Дипломат:</b> сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения.	Нерешительность в спорных ситуациях.
<b>Реализатор:</b> дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
<b>Исполнитель:</b> старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
<b>Специалист:</b> целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.	Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.

### Тема 5. Стили руководства.

Лидерство и руководство – два основополагающих понятия, с которыми связано эффективное управление организациями. Руководство – это формальная властная позиция, которая не имеет отношения к личным качествам людей.

Лидерство – комплексное понятие, которое включает в себя несколько составляющих:

- ассоциация с человеческими качествами;
- процессом, в котором “ведут ведомых”;
- результат деятельности человека.

В любой группе выделяется руководитель, лидер. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Руководитель назначается официально, извне, а лидер выдвигается “снизу”. Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним.

Лидер важен потому, что он постоянно функционирует на фоне меняющихся отношений внутри группы, оказывая постоянное влияние на людей, которые по отношению к нему выступают как “ведомые”. Неофициальный лидер во много помогает руководителю, успешно дополняя его работу. Лидерское влияние затрагивает изменения работников в поведенческой сфере. Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, достаточно точно рассчитывать сроки решения задач.

Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера, – модель, требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой – от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за лидером, но и желают идти за ним.

В соответствии со свойствами последователей лидером выстраиваются структуры воздействия на них. Эти структуры призваны обеспечить, во-первых, инициирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа. Во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе, обеспечить личностную поддержку членам группы.

Решение названных задач осуществляется посредством следующих функций:

- информационно-аналитической;
- выработки программ;
- принятия решения;
- организации исполнения решений.

От лидера зависит умелый анализ реальной действительности. На основе выводов, полученных в результате проведенного анализа, формируется линия поведения – программа действий – и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил и средств. Лидер добивается поддержки всей группы или ее подавляющей части для организации исполнения принятых решений, что предусматривает:

- подбор и расстановку исполнителей;
- доведение до них решений;
- уточнение и адаптацию решений применительно к месту исполнения;
- создание внешних и внутренних условий исполнения;
- координацию деятельности исполнителей;
- подведение итогов и анализ результатов. Мобилизация начинается с

формирования команды лидера.

Опытный руководитель, трезво смотрящий на вещи, понимает, что как бы ни был высок уровень его подготовки и опыт, он не может полагаться лишь на себя и привлекает к управленческой деятельности добросовестных и инициативных работников. Часто именно по окружению можно судить о степени талантливости лидера.

Известно много качеств, присущих хорошему лидеру и все они очень разные:

*Дальновидность.* Лидеру нужно уметь установить цели организации и объяснить другим их смысл. С расширением дела цели организации, а, следовательно, и задачи лидера усложняются, и, если ему не удастся постоянно держать коллег в курсе своих планов и определять возможности их воплощения, то отношение к работе и моральный климат ухудшится, и в конце все хорошие начинания сойдут на нет.

*Рассудительность* – качество, которое трудно определить или изменить, но которое, несомненно, присуще лишь хорошему лидеру.

*Умение по достоинству оценить* качества своих подчиненных и сделать все, чтобы заставить их выкладываться на работе.

*Энергичность.* Руководство истощает физически, умственно и душевно, не в последнюю очередь потому, что хороший лидер всецело находится во власти своих идей. Выносливость – залог успешного руководства.

*Решительность.* Поскольку лидер прокладывает новые пути в бизнесе и принимает на себя весь возможный риск, то именно он чаще всего терпит неудачу в своих начинаниях. Поэтому важно уметь воспрянуть после поражения и пробить свою идею.

*Справедливость.* Этот фактор влияет на моральный климат в коллективе.

*Безжалостность.* При необходимости лидеру приходится действовать безжалостно. Цели организации превыше всего. Безжалостность – это не обязательно жестокость или бесчувственность. Моральные и этические принципы лидера составляют важную часть его влияния на организацию, и если большинство сотрудников считает эти принципы разумными, всякие действия лидера они обычно воспринимают в благоприятном свете.

*Способности.* Лидер должен уметь говорить и слушать. Ему следует научиться устанавливать и поддерживать коэффициент полезного действия сотрудников, а также определить стиль принятия решений. Лидеру нужно знать, как поощрять людей и как при необходимости сделать им замечания, а также в случае необходимости уметь передать им часть своих полномочий.

Лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет организацию официальных отношений группы как социальной организации.

Лидерство можно констатировать в условиях микросреды, т.е. малой группы. Руководство – это элемент макросреды, т.е. оно связано системой общественных отношений.

Лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается. Но так или иначе, этот процесс не является стихийным, а напротив, целенаправленно осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры.

Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения в группе, в то время как руководитель – явление более стабильное.

Руководство подчиненными, в отличие от лидерства, обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых нет в руках лидера.

Процесс принятия решений руководителем более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности.

Сфера деятельности лидера – в основном малая группа, где он является лидером, сфера деятельности руководителя шире, так как он представляет малую группу в более широкой социальной системе.

В этом различия руководства и лидерства, но есть и общее:

Руководство и лидерство – средства координации отношений членов социальной группы.

Оба феномена реализуют процессы социального влияния в коллективе.

Руководству, как лидерству присуща определенная субординация отношений. В первом случае отношения четко определены и закреплены должностными инструкциями, а во втором – отношения никак не очерчены.

Функции руководства можно определить следующим образом:

- Планирование – включает в себя выбор целей организации, а также определение политики, программ, образа действий и методов их достижения, обеспечивает основу для принятия интегрированных решений.

- Организация – направлена на объединение людей и материальных, финансовых и других ресурсов в систему таким образом, чтобы совместная деятельность производственного персонала обеспечивала решение задач, стоящих перед организацией. Включает в себя: определение тех видов административной деятельности, которые необходимы для достижения целей предприятия, распределение этих видов деятельности по подразделениям, предоставление прав и установление ответственности за их исполнение.

- Управление – обеспечивает работу различных подсистем в соответствии с планом. Заключается в контроле деятельности подсистем с последующей коррекцией для обеспечения выполнения плана всей организации.

- Связь – передача информации между центрами различных подсистем и организаций, обеспечивающими принятие решений и взаимный обмен информацией с внешним миром.

Выполнение каждой функции зависит от выполнения трех остальных. Таким образом, основная задача руководства заключается в интеграции всех четырех функций для обеспечения эффективного достижения общих целей системы.

Существует и несколько иная точка зрения, сводящаяся к тому, что функции руководства следует рассматривать через управленческие процессы – планирование, организацию, руководство людьми, мотивацию, контроль и, соответственно, выделяются следующие функции руководителя:

администраторская;

стратегическая;

экспертно-консультативная;

представительская;

воспитательная;

коммуникативно-регулирующая;

инновационная;

дисциплинарная.

Важную роль в процессе руководства играют планирование и прогнозирование.

- Планирование – это деятельность руководителя, направленная на предопределение планов на последний период времени, пробуждение к выполнению различных видов деятельности и определение необходимых для этого средств, в результате чего должны быть поставлены определенные цели.

- Прогнозирование – это деятельность руководителя, направленная на то, чтобы оценить, предвосхитить события и достичь желаемого результата.

В управленческом руководстве каждому руководителю, лидеру необходимы также знания и умение коммуникативно-регулирующего общения. Каждый руководитель обязан создавать коммуникации в своем коллективе, чтобы с наименьшими затратами добиться желаемого результата. Говоря о коммуникации, нельзя не затронуть проблему мотивации как руководителя, так и подчиненных. Руководитель заинтересован в высокой мотивации своих сотрудников, но не в меньшей степени объектом собственных забот должен являться он сам. Чем выше заинтересованность, тем лучше качество.

Одной из важнейших управленческих задач, а также важным этапом управленческого процесса является контроль. Контроль – это деятельность руководителя по изменению, регулированию и оценке полученных результатов.

Существуют следующие требования к контролю:

- постоянность;
- оперативность;
- объективность;
- открытость;
- экономичность.

Важным способом контроля является беседа руководителя с подчиненным. Каждый сотрудник желает установить контакт с начальником. Наличие контроля подчеркивает очевидную значимость контролируемой деятельности.

При этом контроль обеспечивает функционирование в организации бесперебойной обратной связи – одного из важнейших условий эффективного руководства.

Руководитель, не умеющий и не желающий пользоваться методом делегирования не может быть эффективным. Пока он не научится делать работу руками других, над ним постоянно будет висеть угроза развала работы.

Одним из важных инструментов в руках руководителя является информация, находящаяся в его распоряжении. Используя, передавая, получая информацию руководитель организует, руководит и мотивирует подчиненных.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что управленческое руководство и лидерство есть сложные и многогранные явления, состоящие из

различных элементов. Основными их составляющими являются природа, коммуникации, организация деятельности, от которых в большой степени зависит эффективная работа организации.

Чтобы достаточно точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные задачи, полномочия и качество информации.

Главной задачей руководителя любого уровня является достижение целей организации путем умножения своих интеллектуальных и физических сил на коллективные усилия его подчиненных.

Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников. Многое зависит от его стиля руководства. Выделяют несколько стилей руководства трудовым коллективом.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Выделяют следующие стили руководства (управления):

- **авторитарный** (или директивный или автократический) стиль управления. Этот стиль характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывали только ему, ему присуща ставка на администрирование. Такой руководитель единолично принимает решения, мало предоставляя возможность проявлять инициативу подчиненным, категоричен, часто резок (даже груб) с людьми, всегда приказывает, распоряжается, наставляет, практически никогда не просит. Этот стиль руководства целесообразен в условиях жестко структурированной деятельности, например, промышленное производство, цех, завод.

- **демократический** (или коллективный) стиль управления. Руководитель, придерживающийся этого стиля, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется как самим руководителем, так и самим подчиненным. Такой руководитель в общении с подчиненным вежлив и доброжелателен, проявляет интерес к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. Этот стиль является наиболее эффективным, т.к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива.

- **либерально – анархический** (или попустительский или нейтральный) стиль руководства. Руководитель, работающий с этим стилем руково-

дства, практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность. Такой руководитель с подчиненными всегда вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Руководитель отличается безынициативностью, неосмысленным исполнением директив вышестоящих органов управления. Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого становится зачастую панибратство, дистанция с подчиненными крайне незначительна. Недостатки данного стиля руководства: результаты работы низкие, люди не удовлетворены руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие группы.

№ п/п	Критерии	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1	Принятие решения	Единолично руководителем	С учетом мнения коллектива	Одобрения подчиненных
2	Способ доведения решения до подчиненных	Приказ, категорическое требование	Рекомендация, совет	Просьба, уговоры
3	Стиль регламента (порядка)	Очень высокая	Оптимальная	Низкая
4	Характер взаимоотношений	Короткое, деловое, сухое	Более продолжительное не только деловое, но и личное	Общение отсутствует
5	Мнение руководителя о подчиненных	Категоричное четкое разделение на плохих и хороших	Априори все хорошее, но гибок в оценке	Оценок нет – отстранен
6	Отношение к инициативе подчиненных	Негативное, не верит	Поддерживает	Переоценивает возможности инициативы
7	Отношение к дисциплине	Поддерживает формальную жесткую дисциплину	Осуществляет дифференцированный подход к требованиям дисциплины, ориентируясь на личность;	Поддерживает формальную дисциплину
8	Качество деятельности	Количественно высокие показатели. Качественно средние	Качественно высокие, количественно средние	Крайне неустойчивы
9	Морально-психологический климат	Напряженный	Оптимальный	Нестабильный
10	Контроль за деятельностью	Повышенный	Средний, оптимальный	Отсутствует

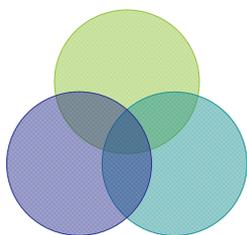
**Стиль руководства** выбирается с учетом *объективных факторов*:

1. Тип организации (производственная, снабженческо-бытовая, научная)
2. Специфика решаемых задач (простые или сложные, стандартные или нестандартные, текущие или внезапные)
3. Условия выполнения (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные)
4. Способы и средства выполнения (индивидуальные или групповые)
5. Уровень развития организации.
6. Стили и методы вышестоящих организаций.
7. Степень управленческой иерархии.

*Субъективные факторы*, влияющие на выбор стиля:

1. Индивидуально-психологические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества)
2. Наличие авторитета.
3. Уровень общей управленческой культуры (знания теоретических основ управления)
4. Общий и управленческий опыт.

Жизнедеятельность любой организации можно представить как взаимодействие трех сфер: производственной задачи, коллектива, решающего эту задачу и индивидов, ходящих в этот коллектив.



Круги или области влияют друг на друга, и это влияние может быть как позитивным, так и негативным, в зависимости от того, насколько учитывает руководитель каждую из этих областей.

Так, например, если производственная задача не решена в полном объеме, то это усиливает дезинтеграционные процессы, присутствующие в коллективе, что, в свою очередь, негативно скажется на каждом человеке, на степени реализации его потенциала, направленного на решение этой поставленной задачи. Если же наблюдается недостаток единства и гармонии в отношениях внутри коллектива, то это влияет и на результаты работы и на удовлетворенность каждого человека. Если человек разочарован и не чувствует себя нужным коллективу, то он не сможет ни максимально участвовать в выполнении производственной задачи, ни вносить свой вклад в создание сплоченной команды, существующей в благоприятной атмосфере.

Поэтому грамотному руководителю необходимо в своей деятельности учитывать все эти факторы и создавать условия для их оптимального взаимодействия. Для создания благоприятного психологического климата необходимо привести в соответствие формальную и неформальную структуры группы, выявить структуру межличностных взаимоотношений в группе, ис-

пользуя визуальное наблюдение, а также научный подход, т. е. используя тесты, опросы и др. Необходимо определить стиль руководства, уровень удовлетворенности моральным, деловым и творческим климатом в группе, выявить характеристики темпераментов сотрудников и стили конфликтного поведения, чтобы минимизировать конфликтность группы.

Настоящий сплоченный коллектив не возникает сразу, а формируется постепенно, проходя ряд этапов. Для изучения межличностных отношений в группе целесообразно провести анализ методами социометрии и референтометрии. Руководитель службы мог бы воспользоваться полученными результатами и на их основе сделать выводы о действиях, необходимых для улучшения ситуации в группе.

Для изучения межличностных отношений в группе был проведен анализ методами социометрии и референтометрии.

Слово «**социометрия**» буквально означает «социальное измерение». В результате социометрического исследования можно представить картину взаимоотношений, сложившихся в группе, уровень благополучия, отношения каждого члена группы с остальными ее участниками, персональное положение каждого члена группы.

### **Социометрия как основной метод исследований взаимоотношений в группе**

**Дж. Морено** – основоположник социально-психологического метода, который позволяет исследовать систему личных взаимоотношения между членами группы, организации.

Достоинства метода:

- Результат выражается в количественных индексах
- Прост в проведении и в анализе

Недостатки метода

- Специфичность, ситуативность
- Статичность, Отсутствует динамика
- Искаженность результатов при неанонимном исследовании

Критерии социометрического исследования:

Критерием оценки являются выборы испытуемых по какому-то виду совместной деятельности:

- Служебно-функциональные
- Морально-нравственные
- Внеслужебные

Испытуемым предлагают ответить на следующие вопросы:

1. Кого из членов группы вы хотели бы видеть в составе вновь организованной группы?

2. Кого из членов группы вы не хотели бы видеть в составе вновь организованной группы?

3. Кто, по вашему мнению, выберет вас?
4. Кто, по вашему мнению, вас не выберет?

Результаты получаются:

- Положительные
- Отрицательные
- Дихотомические (предпочтение и отрицание одновременно)

Формы проведения исследования:

- Параметрические – определяется количество возможных выборов.
- Непараметрические – количество выборов неограниченно.

Например, для выявления групповой сплоченности в коллективе ООО «Авиценна» его членам было предложено заполнить социометрическую карточку.

На основе заполненных социометрических карточек была построена групповая матрица (таблица 1), которая позволяет наглядно представить первичную информацию и упростить математическую обработку собранных данных.

Кого из членов вашей группы вы хотели бы видеть в составе вновь организованной группы? Укажите 3-5 фамилий таких товарищей.

Кого из членов вашей группы вы не хотели бы видеть в новой группе?

Кто, по вашему мнению, выберет вас?

Кто, по вашему мнению, вас не выберет?

### СОЦИОМЕТРИЯ: ОПРОСНЫЙ ЛИСТ ИСПЫТУЕМОГО А

А	І	ІІ	ІІІ	ІV
Б				
В				
Г				
Д				
Е				
Ж				

*Таблица 1*

№	Кто выбирает	Кого выбирает среди членов группы												Количество отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	+	-	всего
1.	Харченко	X	+	+	-	+	-	-	+	+	-	-	-	5	6	11
2.	Рытикова	+	X	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	4	7	11
3.	Пархоменко	-	-	X	+	+	-	+	+	-	-	+	-	5	6	11
4.	Турова	+	+	+	X	+	+	+	+	+	+	+	+	11	0	11
5.	Артемова	-	-	-	+	X	+	+	+	+	+	+	+	8	3	11
6.	Аникина	-	+	+	+	+	X	+	+	-	+	+	+	9	2	11
7.	Давиденко	-	+	+	+	+	+	X	+	-	+	+	+	9	2	11

8.	Корягина	-	+	+	-	+	+	+	X	+	+	+	+	9	2	11
9.	Мыльникова	+	+	-	-	-	-	-	+	X	+	+	+	6	5	11
10.	Червонная	-	-	-	-	+	+	+	+	+	X	+	+	4	7	11
11.	Подопросветова	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	X	+	5	6	11
12.	Суцкая	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	X	11	0	11
Количество Отданных выборов +		4	7	8	6	8	6	7	10	7	8	9	9			
Количество Отданных выборов -		7	4	3	5	3	5	4	1	4	3	2	2			

*Социометрическая матрица*

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	BC	OC	OB	OO
1.		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	5	6	5	6
2.	<b>1,0</b>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	4	7	5	6						
3.	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	5	6	9	2
4.	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	11	0	3	8
5.	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>		<b>1,0</b>	8	3	8	3						
6.	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	9	2	9	2
7.	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>		<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	9	2	9	2
8.	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	9	2	5	6
9.	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	6	5	4	7
10.	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	7	4	5	6
11.	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>		<b>1,0</b>	5	6	5	6
12.	<b>1,0</b>		11	0	11	0										
ВП	4	7	7	7	8	6	7	10	7	8	9	9				
ОП	7	4	4	4	3	5	4	1	4	3	2	2				
ОВ	3	4	9	3	8	9	9	9	5	8	8	9				
ОО	8	7	2	8	3	2	2	2	6	3	3	2				
ВВ	1	3	6	6	6	4	6	8	6	6	8	6				
ВО	6	3	3	4	3	4	4	1	3	2	2	1				

Цифры 1, 2, 3, 4 жирные ставятся каждым испытуемым в столбцы тех, кого он выбрал, соответственно в первую, вторую, третью и четвертую очередь. Нежирные цифры ставятся аналогично для тех, с кем испытуемый не желает в дальнейшем работать. Если испытуемый предполагает, что его выберет кто-либо, то в столбец этого человека проставляются жирные скобки. Если он предполагает, что его кто-либо точно не выберет, то в столбец этого человека проставляются нежирные скобки.

**BC** – количество выборов, сделанных данным человеком.

**OC** – количество отклонений, сделанных данным человеком.

**ВП** – сумма выборов, полученных данным человеком.

**ОП** – сумма отклонений, полученных данным человеком.

**ОВ** – количество ожидаемых выборов.

**ОО** – количество ожидаемых отклонений.

**ВВ** – количество взаимных выборов.

**ВО** – количество взаимных отклонений.

Число выборов, полученных каждым человеком, является мерилем положения его в системе личных отношений, измеряет его “социометрический статус”. Люди, которые получают наибольшее количество выборов, пользуются наибольшей популярностью, симпатией, их именуют “звездами”. Обычно к группе “звезд” по числу полученных выборов относятся те, кто получает 6 и более выборов (если при условиях опыта каждый член группы делал три выбора). Если человек получает среднее количество выборов, его относят к категории “предпочитаемых”, если меньше среднего числа выборов (1 – 2 выбора), то к категории “пренебрегаемых”, если не получил ни одного выбора, то к категории “изолированных”, если получил только отклонения – то к категории “отвергаемых”.

Для определения круга лиц, чье мнение важно для данного индивида и группы в целом, разработана методика «референтометрия».

На первом этапе эксперимента члены группы произвели взаимные оценки друг друга по определенному набору качеств по пятибалльной шкале, градуированной от 1 (полное отсутствие у оцениваемого испытуемого данного качества) до 5 (яркая выраженность данного качества).

Результаты обработки анкет приведены в таблице 3.

**Таблица 3. Результаты обработки теста на взаимную оценку работников ООО «Авиценна»**

№ п/п	Список	Средний балл								Сумма баллов
		Умный	Добрый	Честный	Общительный	Выдержанный	Эрудированный	Скромный	Энергичный	
1.	Харченко	4,4	3,4	4,1	3	3,8	4,1	3,6	4,3	30,7
2.	Рытикова	4	4,2	4,7	3,7	4,2	3,7	3,8	3,4	31,7
3.	Пархоменко	3,9	4	4	3,9	4,1	3,8	4	3,9	31,6
4.	Турова	4	3,8	4	3,8	3,7	4	4,2	3,9	31,4
5.	Артемова	4,7	4,8	4,7	4,3	4,4	4,3	4,4	4,5	36,1
6.	Аникина	4,4	4,4	4,5	4,2	4,4	4,2	4,5	4	34,6
7.	Давиденко	4,3	4,4	4,6	4,2	4,3	4	4,3	4,3	34,4
8.	Корягина	4,8	4,2	4,6	4,5	4	4,4	4	4,4	34,9
9.	Мыльникова	4,3	4,6	4,4	4,5	3,7	3,8	3,8	4,2	33,3
10.	Червонная	4,3	4,5	4,5	4,3	4,4	4	4,4	4	34,4
11.	Подопросветова	4,4	4,4	4,6	3,9	4	4	4,2	3,7	33,2
12.	Суцкая	4,4	4,5	4,5	4,3	4,2	3,9	4	3,9	33,7

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите основные черты трех стилей руководства.
2. Дайте определение понятию руководство и лидерство

### ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:

1. Определите неформальную структуру Вашей рабочей группы, используя методику социометрии.
2. Определите Ваш стиль управления, используя тест.

### Тест: «Стиль руководства»

№	Действия	Часто	Редко
1	Указываете людям, что надо делать	5	4 3 2 1
2	Выслушиваете мнения других людей	5	4 3 2 1
3	Даёте возможность другим участвовать в принятии решений	5	4 3 2 1
4	Даёте возможность другим действовать самостоятельно	5	4 3 2 1
5	Настойчиво объясняете как надо что-либо делать	5	4 3 2 1
6	Обучаете людей умению работать	5	4 3 2 1
7	Советуетесь с другими	5	4 3 2 1
8	Не мешаете другим работать	5	4 3 2 1
9	Указываете, когда надо работать	5	4 3 2 1
10	Учитываете успехи других	5	4 3 2 1
11	Поддерживаете инициативу	5	4 3 2 1
12	Не вмешиваетесь в процесс определения целей деятельности другими	5	4 3 2 1
13	Показываете, как надо работать	5	4 3 2 1
14	Иногда даёте возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы	5	4 3 2 1
15	Внимательно выслушиваете собеседника	5	4 3 2 1
16	Если вмешиваетесь в дела других, то по-деловому	5	4 3 2 1
17	Мнения других не разделяете	5	4 3 2 1
18	Прилагаете усилия с целью улаживания разногласий	5	4 3 2 1
19	Стараетесь улаживать разногласия	5	4 3 2 1
20	Считаете, что каждый должен применять свой талант как может	5	4 3 2 1

Вопросы теста можно сгруппировать по группам:

“А”. Действия 1,5,9,13,17 – указывают на приверженность к директивному стилю.

“Б”. Действия 3,7,11,15,19 – к коллективному стилю.

“В”. Действия 4,8,12,16,20 – невмешательство в действия других людей.

“Г”. Действия 2,6,10,14,18 – приверженность к деловому стилю.

В каждой группе можно набрать не больше 25 баллов. Если 20 и более баллов, то руководитель – приверженец стиля А, Б, В или Г.

### Тема 6. Феномены групповой жизнедеятельности

Аспекты социального влияния членов группы друг на друга.

1. Конформизм.
2. Явление групповой сплоченности.
3. Коллективистическое самоопределение.

Факторы, влияющие на степень комфортности:

1. Тип личности и состав группы.
2. Однородность и неоднородность среды.
3. Степень информированности.
4. Размер группы.
5. Условия, при которых высказывается индивидуальное мнение.
6. Сделанные предварительно заявления.
7. Стремление повысить статус и ориентация в ситуации.

Конкретный личностный склад.

Феномены групповой жизнедеятельности (по Д.Майерсу)

1. Феномен социальной фасилитации (присутствие наблюдателя).
2. Феномен социальной ленности (сумма индивидуальных рекордов больше суммы коллективных усилий).
3. Феномен деиндивидуализации (утрата самосознания и боязни оценки значительно ослабевает нормативное сдерживание), влияет: а) размер группы – чем больше, тем вероятнее; б) обезличенность и анонимность; в) возбуждающие и отвлекающие действия – аплодисменты, пение хором, различные ритуалы и церемонии; г) ослабление самосознания – алкогольное опьянение и т.д.
4. Феномен групповой поляризации – обсуждение актуальных проблем в группе усиливает изначальные установки.
5. Феномен огруппления мышления – интересы групповой гармонии важнее принятия реалистических решений.
6. Феномен влияния меньшинства – влияние индивида на группу.

«**Конформизм**» означает «приспособленчество». Первым исследовал Соломон Аш в 50-е годы XX в. Он определил, что все люди делятся на:

- конформистов;
- нонконформистов, людей, способных противостоять группе.

Конформное поведение Аш поделил:

- **одобрение** или внутренний конформизм – человек искренне принимает мнение группы;
- **уступчивость** или внешний конформизм – человек демонстрирует согласие с группой, а сам остается при своем мнении;
- **негативизм** (конформизм наизнанку) – человек всегда не согласен с требованиями группы.

Конформизм – социальное явление, когда поставлены неопределенные задачи, когда небольшая группа, не очень сплочены, все это влияет на проявление конформного поведения.

**Деиндивидуализация** – это поглощение человека социальной ролью. Когда человек утрачивает осознание границ роли (я сделал, но все это делают). Роль человека поглощает его Личность.

**Огруппление** мышления. Характерно для сплоченных групп. Группа начинает тратить силы не на анализ, а на поддержание сплоченности, гармонии. В результате – неправильные решения.

Групповая поляризация возникает в результате группового обсуждения, при столкновении точек зрения учитываются первоначальные установки, а не средние мнения.

В нашем мире насчитывается не только несколько миллиардов отдельных индивидуумов, но также и множество национально-государственных образований, общин в различных населенных пунктах, экономических организаций и других формальных и неформальных групп, будь то семья, собрание жильцов или просто люди, которые находятся рядом. Рассматривая групповое взаимодействие нельзя отрицать влияния индивидуумов на их собственные группы. Ведь историю творит меньшинство, переубеждающее всех остальных, т.е. большинство. Так что же помогает этому меньшинству или его влиятельному лидеру стать убедительным. Существуют следующие феномены группового влияния: социальная фасилитация; конформизм, социальная лень, деиндивидуализация, групповая поляризация, огруппление мышления, влияние меньшинства.

**I. Феномен социальной фасилитации (ингибиции)** – факт присутствия других людей во время выполнения Деятельности Личности, улучшающий результат данной Деятельности (при выполнении знакомой или простой работы). Тенденция выполнять Деятельность хуже в присутствии других людей (при выполнении незнакомой или сложной работы).

Исследования показали, что эти характеристики **улучшаются** в присутствии других:

- улучшается сила мышечного напряжения;
- продуктивность внимания (объем);
- долговременная память;
- ассоциативное мышление.

**Ухудшаются:**

- чувствительность;
- концентрация внимания;
- показания сложной умственной Деятельности;
- генерирование идей.

Эти феномены объединены одним фактом присутствия «других». Некоторые эксперименты в этой области показали, что продуктивность работы возрастает в присутствии наблюдателей или содейтелей. В других экспериментах выяснилось, что присутствие других может вредить продуктивности. Согласовать эти результаты друг с другом удалось, опираясь на хорошо известный из экспериментальной психологии принцип: возбуждение усиливает

доминирующую реакцию. Поскольку присутствие других людей действует возбуждающе, присутствие наблюдателей или содейтелей благотворно сказывается на решении простых (или хорошо знакомых) задач и мешает решению сложных (или незнакомых) задач. Эксперименты позволяют предположить, что возбуждение частично проистекает из «боязни оценки», а частично вызвано конфликтом между отвлечением внимания на других и необходимостью концентрации его на самой задаче. И что присутствие других может оказаться в какой-то степени возбуждающим, даже когда нас не оценивают и наше внимание ничем не отвлекается.

**II. Конформизм** – групповое давление, в результате которого изменяется установка отдельной Личности, или изменение поведения или побуждений человека в результате реального или воображаемого давления группы.

**Конформист** – человек, поддающийся групповому давлению.

Конформное поведение:

внешняя уступчивость – внутренне при своих интересах;  
одобрения действий меняют убеждения человека.

Существуют 3 формы поведения:

Внутригрупповая внушаемость (бесконфликтное принятие мнения группы).

Конформизм (осознанное внешнее согласие с группой при внутреннем конфликте).

Коллективизм (коллективистическое самоопределение Личности).

**Закономерности конформного поведения:**

Степень конформизма зависит от специфики групповой задачи. Степень наиболее высока, когда задача неопределенна и сложна.

Размер группы: наибольшая степень конформизма в группе от 3 до 5 человек. Увеличение размеров группы приводит к снижению.

От сплоченности группы: чем выше сплоченность группы, тем сильнее власть группы над человеком.

От статуса человека: человек с большим статусом оказывает большее давление.

Публичность.

Зависимость конформизма от пола и возраста. Дети более внушаемы (после 15 лет снижается). Женщины более конформны, чем мужчины.

**III. Социальная леность** – тенденция людей прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности. Социальная леность проявляется тогда, когда размыта ответственность и, когда не измеряется личный вклад участников групповой Деятельности. Не проявляется же она, когда ставится сложная и захватывающая задача; когда каждого человека мотивируют тем, что его вклад в групповой Деятельности бесценен; когда существуют условия межгруппового соревнования и когда группа сталкивается со стимулирующим препятствием.

**IV. Деиндивидуализация** – утрата самоосознания, осознания человеком своей индивидуальности и боязнь оценки – возникает в групповых ситуациях, которые обеспечивают анонимность и не концентрируют внимание на отдельном индивиде. Когда высокий уровень социального возбуждения комбинируется с размыванием ответственности, люди могут отбросить свои обычные ограничения и утратить чувство индивидуальности. Такая деиндивидуализация особенно вероятна после возбуждающих и отвлекающих занятий, когда люди ощущают анонимность из-за принадлежности к большой группе или из-за маскирующей одежды. Результатом может стать снижение самоосознания и самоограничений и возрастание восприимчивости непосредственно к ситуации как таковой, будь она негативной или позитивной.

**V. Групповая поляризация** – вызванное влиянием группы усиление ранее существующих тенденций членов группы; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы (группа приходит к более радикальной позиции, нежели усредненное мнение ее членов). Групповое обсуждение способно привести как к положительным, так и к отрицательным результатам. Пытаясь понять данный феномен, исследователи обнаружили, что на самом деле обсуждение лишь усиливает изначально доминирующую точку зрения, будь то склоняющаяся к большему риску или же более осторожная. В повседневных ситуациях групповое взаимодействие также имеет тенденцию обострять первоначальные мнения. Феномен групповой поляризации – это окно, через которое исследователи могут наблюдать за влиянием группы. Эксперименты подтверждают наличие информационного и нормативного группового влияния. Информация, собранная во время обсуждения, по большей части благоприятна для изначально предпочтенной альтернативы и тем самым усиливает ее поддержку. Более того, люди могут еще более акцентировать свою позицию в тех случаях, когда, сравнив свои мнения, они обнаруживают неожиданную поддержку своего первоначального намерения.

**VI. Огруппление мышления** – «режим мышления, возникающий у людей в том случае, когда поиски консенсуса становятся настолько доминирующими для сплоченной группы, что она склонна отбрасывать реалистические оценки альтернативного способа действий». Стремление группы к внутренней гармонии однако может повредить ее реализму в оценке противоположных точек зрения. Особенно это верно, когда у членов группы сильна потребность в единстве, когда они изолированы от противостоящих идей и когда руководитель дает понять, что он хочет от группы. Симптомы этого неудержимого стремления к гармонии следующие: иллюзия неуязвимости, рационализация, никем не оспариваемая вера в этичность группы, стереотипный взгляд на противников, давление конформизма, самоцензура сомнений, иллюзия единомыслия и умохранители, защищающие группу от нежелательной информации. Тем не менее, как в экспериментах, так и в реальной истории группы иногда принимали мудрые решения. Благодаря этому можно

найти противоядие от огруппления мышления. Собирая разностороннюю информацию и совершенствуя оценку возможных альтернатив, группа способна использовать преимущества от объединенной проницательности ее членов.

**VII. Влияние Личности на группу (Феномен влияния меньшинства).** Если бы взгляды меньшинства никогда не побеждали, история застыла бы в неподвижности, и ничто бы никогда не менялось. По данным экспериментов, меньшинство наиболее влиятельно, если оно упорно и последовательно в своих взглядах, если в его действиях чувствуется уверенность и если ему удастся переманивать перебежчиков из большинства. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят у представителей большинства сомнения в себе и склонят их к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению. Благодаря своему целевому или социальному руководству формальные и неформальные лидеры обладают непропорциональным влиянием. Те, кто последовательно стремится к своей цели и наделены харизмой уверенности в себе, зачастую вызывают доверие и вдохновляют окружающих следовать за собой. Активное меньшинство может победить группу при следующих условиях: последовательность, уверенность, умение привлекать сторонников на свою сторону.

#### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:***

1. Перечислите основные черты трех стилей руководства.
2. Дайте определение понятия руководство и лидерство

#### ***ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:***

1. Определите неформальную структуру Вашей рабочей группы, используя методику социометрии.
2. Определите Ваш стиль управления, используя тест.

#### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ ТЕСТ ПО КУРСУ «Психология управления»**

1. Что, согласно теории З.Фрейда, является носителем моральных ценностей в нашем сознании:

- а) Ид;
- б) Эго;
- в) Супер-Эго;

2. Что лежит в основе бихевиоризма:

- а) изучение биологической структуры личности;
- б) изучение социальной структуры личности;
- в) изучение реакции личности на стимул;

3. Направление современной психологии, где в центре находится личность – «Я», называется

- а) интеракционизм;
- б) гештальтпсихология;
- в) гуманистическая психология;

4. Какая из психических функций, по определению К.Юнга, не является рациональной:

- а) мышление;
- б) интуиция;
- в) чувство;

5. Кто сформулировал иерархию потребностей человека:

- а) А.Адлер;
- б) А.Маслоу;
- в) К.Роджерс;

6. Социальный фактор, влияющий на формирование личности, определяет такие свойства, как:

- а) врожденные способности;
- б) идеалы;
- в) темперамент;

7. Положение члена группы в системе внутригрупповых взаимоотношений называется:

- а) социальной ролью;
- б) социальным статусом;
- в) социальной позицией;

8. Изменение в поведении человека под влиянием реального или вымышленного давления группы или другого человека называется:

- а) групповая сплоченность;
- б) коллективистическое самоопределение;
- в) конформизм;

9. Явление, при котором сумма индивидуальных рекордов выше суммы коллективных усилий, называется:

- а) феномен деиндивидуализации;
- б) феномен огруппления мышления;
- в) феномен социальной ленности;

10. Согласно теории «3-х схем лидерства» определенный набор качеств рассматривается в:

- а) ситуативной схеме;
- б) теории черт;
- в) синтетической схеме;

11. Во внешней организации группу представляет:

- а) руководитель;
- б) лидер;
- в) предпочитаемый;

12. Что из перечисленных характеристик не относится к понятию «лидер»:

- а) выдвигается неофициально;
- б) имеет организационную природу;
- в) имеет психологическую природу;

13. Для какого стиля руководства характерен высокий количественный и средний качественный показатели:

- а) авторитарный;
- б) либеральный;
- в) демократический;

14. Саморегуляция деятельности относится к:

- а) психическим состояниям;
- б) психическим процессам;
- в) психическим образованиям;

15. Самоосознание относится к:

- а) психическим процессам;
- б) психическим образованиям;
- в) психическим свойствам;

16. Метод, позволяющий выявить степень значимости каждого члена группы для остальных, называется:

- а) социометрией;
- б) референтометрией;

17. Основателем социометрического метода является:

- а) Рола Мэй;
- б) Эрих Фромм;
- в) Джейкоб Морено;

18. Члены группы, лишенные выбора, называются:
- а) предпочитаемые;
  - б) звезды;
  - в) изолированные;

19. Критерием психической активности темперамента не является:
- а) нейротизм;
  - б) фрустрация;
  - в) ригидность;

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 2006
2. Валеева Н.Ш., Рогов Г.М. Психологические основы менеджмента. Психология успеха. – Казань, 2001
3. Генов Ф. Психология управления. – М., 1999
4. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. МГУ, 2001.
5. Морозов А.В. Деловая психология: Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – СПб., 2000.
6. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. – СПб., 1997
7. Платонов Ю.В. Психология коллективной деятельности. – ЛГУ, 2003
8. Романов А.А., Ходырев А.А. Управление персоналом: Психология влияния. – М., 2000.
9. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии: В 2 т. – М., 2005
10. Современные проблемы психологии управления. – М., 2002
11. Шепель В.М. Управленческая психология. – М., 2006

## МОДУЛЬ 2. БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ

### Тема 1. Цель и задачи дисциплины “Бизнес-коммуникации”

Бизнес – дело достаточно жесткое. Но цивилизованный бизнес отличается тем, что смягчает эту жесткость тонкой настройкой правил поведения, не позволяющих конкуренции превратиться в экономический разбой, но помогающий реализовать общий интерес и получать взаимную выгоду найти выход из сложных, конфликтных ситуаций, сохраняя при этом честь фирмы и личное достоинство. Бизнес требует наличия неписаных законов, правил игры, моральных убеждений и принципов поведения, важнейшими из которых являются благородство, надежность, порядочность, солидарность, что можно назвать кратко культура бизнеса.

Культура бизнеса имеет большое содержание, состоящее в степени владения людьми навыками делового поведения. Она предполагает не простое заучивание тех или иных правил, а превращение их в привычку, само собой разумеющиеся формы поведения.

Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа "человек—человек" – политикам, бизнесменам, менеджерам и многим другим. Таким образом, умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе нужно каждому. Это умение лежит в основе жизненного и профессионального успеха. Необаятельный, угрюмый человек будет испытывать затруднения в общении с коллегами, ему сложно будет устанавливать контакты с деловыми партнерами, добиваться успехов на переговорах. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, – создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Коммуникация (лат. – communicatio) – сообщение, связь, путь сообщения. Этим термином определяется специфический обмен между людьми информацией, процесс передачи сообщения интеллектуального и эмоционального содержания.

Применение бизнес-коммуникаций характерно для деятельности таких профессионалов как менеджеры, маркетологи, финансисты, сотрудники по работе с персоналом, политики и руководители различных рангов, предприниматели и бизнесмены – специалисты, работающие с деловыми партнерами, служащими, клиентами.

Умение правильно вести себя с людьми является одним из важнейших факторов, определяющих шансы добиться успехов в бизнесе, служебной и предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги около семидесяти лет назад заметил [1], что успехи человека в его финансовых делах, даже в технической или инженерной деятельности *процентом на 15* зависят от его про-

фессиональных знаний и *процентов на 85* – от его умения общаться с людьми.

Как образно отметила в своей фундаментальной работе А.П. Панфилова, «коммуникативная компетентность как оправа для бриллианта» может помочь отечественным специалистам реализовать свои замыслы и идеи, свое умение убеждать, снизить риск неблагоприятных последствий в деловых переговорах, стать преуспевающим бизнесменом, пользующимся уважением у деловых партнеров.

### **Понятие коммуникативной компетентности**

**Профессионализм руководителя** – это высокая квалификация в области управления, обеспечивающая стабильный успех и развитие данной организации на основе сочетания интересов потребителей, собственников и сотрудников при приоритете интересов потребителей. Непременным компонентом профессионализма руководителя, а также каждого работника, в чьи обязанности входит взаимодействие с другими людьми, является **коммуникативная компетентность**. Ее содержание определяется спецификой трудового коллектива и трудовой ситуации, а также статусом и социальной ролью личности. По сути, *коммуникативная компетентность – это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, уникальный сплав теории и практики общения*.

**Коммуникации** в контексте обсуждаемой темы – это обмен информацией в процессе деятельности, общение (а также пути сообщения). Эффективностью коммуникаций в организации, часто определяется качество решений и их реализации. Различают:

1) формальные коммуникации, осуществляемые между элементами формальной структуры организации: межуровневые коммуникации (нисходящие и восходящие), горизонтальные коммуникации (между подразделениями одного уровня в иерархии организации), коммуникации «руководитель—подчиненный», «руководитель—рабочая группа»;

2) неформальные коммуникации (связанные с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также распространение слухов о служебных вопросах). Обычным средством осуществления формальных коммуникаций является письменная и устная речь. При осуществлении коммуникаций следует принимать во внимание наличие «барьеров непонимания» (семантического, стилистического, логического, фонетического, барьера авторитета и др.) и овладевать методами их преодоления.

Понятие коммуникативной компетентности предполагает осознание человеком следующих аспектов собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, техника личной работы;

- свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;
- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина;
- уровень своей экономической культуры, проявляющейся по отношению к элементам среды обитания.

**Коммуникативная компетентность рассматривается как идейно-нравственная категория, регулирующая всю систему отношений человека к природе и социальному миру, а также к самому себе как синтезу обоих миров. Познав уровень собственной коммуникативной компетентности, человек начинает лучше понимать других.**

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и трудовой среды позволяет говорить и об уникальности структуры и содержания факторов коммуникативной компетентности.

Все многообразие средств бизнес-коммуникаций можно разделить на два вида – вербальные и невербальные (рис.1).

Общение, осуществляемое с помощью слов, называется вербальным (от лат. *verbalis* – словесное).

При невербальном общении средством передачи информации служат невербальные (несловесные) знаки – позы, жесты, внешний вид, мимика, взгляды, дистанция и др.



*Рис. 1. Средства бизнес-коммуникаций*

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Раскройте понятия «коммуникативная компетентность».

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите средства общения
2. Оцените свой уровень коммуникабельности, выполнив предложенный тест.

### **Тест «Коммуникабельны ли Вы?»**

На каждый из предлагаемых 16 вопросов Вы можете ответить *"да"*, *"иногда"*, *"нет"*.

1. Вам предстоит обычная деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока уже невмоготу?

3. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть Вам 10 долларов, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Это так?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, в кассе кинотеатра). Предпочтете ли Вы отказаться от своего намерения, нежели стать в хвост и томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких "чужих" мнений на этот счет Вы не приемлете. Так ли это?

14. Услыхав где-либо в "кулуарах" высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать и не вступить в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

***Теперь оцените свои ответы: за каждое "да" – 2 очка, "иногда" – 1 очко, "нет" – 0.***

Суммируйте общее число очков и по классификатору определите, к какой категории людей Вы относитесь.

**30-32 очка.** Вы явно некоммуникабельны и это Ваша беда, так как страдаете от этого больше всего сами. Но и Вашим близким нелегко! На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя!

**25-29 очков.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость

новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только этим недовольством – в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете "вдруг" полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться!

**19-24 очка.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми Вы сходитесь с оглядкой. В спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки устранимы, помните об этом!

**14-18 очков.** У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний: экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

**9-13 очков.** Вы весьма общительны (порой, может быть, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми, любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это услужливости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы сможете себя заставить не отступить.

**4-8 очков.** Вы, должно быть, "рубаха-парень" (может, покажется странным, что это определение можно отнести и к представительницам слабого пола). Общительность бьет у Вас ключом, Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

**3 очка и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективными. Серьезная работа – не для Вас. Людям и на работе, и дома, и вообще повсюду трудно с Вами. Да, Вам бы поработать над

собой и своим характером! Прежде всего – воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье – такой "стиль" жизни не проходит бесследно.

Если с тем или иным определением (или высказыванием) Вы категорически не согласны, то это может означать одно из двух: либо Вы были неточны в своих ответах, либо Ваше самовосприятие не совсем адекватно истинному положению дел.

Некоторая категоричность определений классификатора имеет целью привлечь внимание к проблеме, заставить задуматься, понаблюдать за собой. Все это необходимо для самосовершенствования.

## **Тема 2. Основные виды письменной деловой речи**

В своей деятельности менеджер чаще всего сталкивается с жанрами договора (контракта), делового письма, приказа.

### **Договоры (контракты)**

Договор – это документ, закрепляющий правовые отношения юридических лиц (контрагентов) или физического лица с юридическим лицом.

Характер сделки, условия, сроки, права и обязанности сторон непременно отражаются в соответствующих пунктах договора и составляют совокупность сведений, обеспечивающих документу правовую силу. С точки зрения текстовой организации эти пункты представляют собой модули – текстовые фрагменты с типовыми заголовками, представленные набором стандартных фраз. Минимально таких модулей должно быть семь.

1. Представление сторон.
2. Предмет договора.
3. Обязательства сторон.
4. Условия и порядок расчетов.
5. Ответственность сторон.
6. Срок действия договора.
7. Юридические адреса и платежные реквизиты сторон. Помимо перечисленных, в текст договора вводятся при необходимости следующие пункты;

- Спорные вопросы.
- Стоимость договора.
- Дополнительные условия (Особые условия).
- Ответственность сторон (Санкции).
- Порядок расчета (Платежи и расчеты).
- Обстоятельства непреодолимой силы (Форс-мажор).
- Гарантии исполнения обязательств (качества товара).
- Порядок сдачи и приемки работ.

• Порядок разрешения споров (Арбитраж) и т.п. Заголовок документа с ключевым словом "договор" (*Договор о поставках, Договор о подряде. Договор об аренде, Договор об оказании услуг, Договор о снабжении электроэнергией*) представляет собой словосочетание с существительным в предложном падеже с предлогом "о" ("об") или существительного "контракт" с родительным падежом зависимого слова (*Контракт аренды помещения. Контракт купли-продажи*).

Неправильно использование какой-либо иной падежной формы, например:

*Договор на снабжение электроэнергией или Договор купли-продажи.*

Договоры составляются в письменном виде по установленной форме на специальных бланках и используются без изменения основного текста или с незначительным его редактированием. Отсылать документ можно посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, электронной, факсимильной и иной связи.

Все приложения к контракту, договору составляют его неотъемлемую часть: спецификации, калькуляции, заказы, ведомости, протоколы, опросные листы и т.н. Приложения часто бывают выполнены в форме анкет или таблиц (примеры) и содержат конкретные условия сделки.

Дополнение к контракту, договору – это коммерческий документ, представляющий собой неотъемлемую часть договора и содержащий изменения или дополнения к ранее согласованным условиям договора.

В модулях текста договора, контракта указываются следующие сведения.

**1. Представление сторон,** вступающих в договорные отношения, предусматривает полное наименование организаций и должностей лиц, подписывающих документ. Кроме того, в первом модуле указываются основания, на которых действуют эти лица, и условные обозначения, которые будут заменять их в тексте документа. Условные обозначения сторон, вступивших в договорные отношения, необходимы для того, чтобы в дальнейшем тексте не повторять их название полностью.

**2. Предмет договора.** Указывается, что именно является общей целью договора: товарообмен, купля-продажа, подряд, аренда, предоставление информации и т.д. При отсутствии отдельного модуля "стоимость" указывается стоимость договора.

**3. Обязательства сторон.** Четко формулируется, какие именно обязательства берут на себя договаривающиеся стороны. С точки зрения коммуникативной целесообразности этот модуль должен быть особенно тщательно продуман, потому что любой просчет или речевая небрежность может привести к серьезным нежелательным последствиям,

Иногда в этом же модуле прописываются и права сторон (Права и обязанности сторон).

**4. Условия и порядок расчетов.** Записываются условия оплаты выполненных услуг, полученных товаров и т.д. и порядок расчетов. Нередко финансовые взаимоотношения расшифровываются в смете, содержащейся в приложении к тексту договора и являющейся неотъемлемой его частью.

**5. Ответственность сторон.** Формулируется, какие санкции будут применены к стороне, нарушившей взятые на себя обязательства. Если характер договора не требует детализации, то запись может быть сделана в обобщенной форме: *При невыполнении условий договора стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством.*

**6. Срок действия договора.** Указывается начало и окончание действия договора, порядок его продления или досрочного расторжения.

**7. Юридические адреса и подписи сторон.** Указываются точные почтовые адреса и банковские реквизиты организаций, проставляются подписи лиц, названных в первом модуле, и печати организаций, заключивших договор.

## СЛУЖЕБНЫЕ ПИСЬМА

**Служебные письма** – обобщенное название большой группы управленческих документов, которые являются средством общения с учреждениями и частными лицами, служат для решения многих оперативных вопросов, возникающих в управленческой деятельности. Служебные письма занимают до 80% входящей и исходящей документации предприятия, несмотря на наличие телефона, телекса и телеграфной связи. В действительности, телефонная и телеграфная связь служит только основой для начала переписки и оформления документов о сотрудничестве.

Письма нужно продумывать особенно тщательно, так как даже короткое письмо может быть важным для фирмы, тем более что при телефонном или живом разговоре можно видеть или слышать реакцию собеседника сразу же, а о реакции на письмо станет известно только при получении ответа.

Текст служебного письма должен быть простым и освещать один вопрос. Это не только упростит технические операции по обработке письма в организации-получателе, но и ускорит исполнение документа, так как при наличии в письме нескольких вопросов снимается копия или устанавливается очередность исполнения вопросов. Поэтому, если с одним адресатом надо решить несколько вопросов, по каждому из них лучше составить отдельный документ.

Во все времена отмечалось стремление к однозначности и формализованности деловой бумаги. В 70-х годах XIX в. в коммерческих училищах Западной Европы и США, а позже и в России началась пропаганда стандартизированной корреспонденции в промышленности и торговле. Особенностью современного этапа развития официальных документов является их унификация, которая обусловлена экономическими мотивами, а также автоматизацией информационных процессов в аппарате управления.

По *характеру информации* письма различают:

**Сопроводительные** – информируют адресата о направлении к нему прилагаемых к письму документов; начинаются словами «Направляем», «Посылаем» и т.п.

**Письма-приглашения** – предлагают принять участие в каком-либо мероприятии и включают сведения о характере мероприятия, сроках проведения, условиях участия в нем;

**Информационные письма** – сообщают адресату о каком-либо факте или мероприятии; особенно часто – о деятельности каких-либо организаций, выпускаемой продукции, издаваемой литературе и т.д.

**Рекламные письма** – разновидность информационных писем, но в отличие от последних, они направляются конкретному адресату и содержат подробное описание рекламируемых услуг или товаров, и их цель – побудить адресата воспользоваться услугами (товаром);

**Письма-извещения** – близки по назначению к письмам-приглашениям и информационным письмам, часто являются ответом на запрос и начинаются словами «Извещаем», «Сообщаем», «Ставим вас в известность» и т.п.

**Письма-подтверждения** – сообщают о получении какого-либо отправления (письма, бандероли, образца и т.п.) или о том, что составленный ранее документ (договор, акт и т.д.) остается еще в силе; подтверждают какой-либо факт, действие, телефонный разговор; начинаются обычно словами «Подтверждаем»;

**Письма-напоминания** – указывают на приближение или истечение срока исполнения какого-либо обязательства или проведения мероприятия, начинается текст словом «Напоминаем»;

**Гарантийные письма** – документы, обеспечивающие исполнение изложенных в них обязательств: гарантируется оплата или предоставление чего-либо (места работы, проведение исследований, жилья, уровня зарплаты и т.п.); эти письма имеют повышенную правовую функцию и потому обычно визируются главным бухгалтером и скрепляются печатью предприятия.

В соответствии с характером письма при изложении его текста используются следующие формы:

от 1-го лица единственного числа («Прошу...»),

от 1-го лица множественного числа («Просим...»),

от 3-го лица единственного числа («Предприятие просит ...»),

от 3-го лица множественного числа («Руководство предприятия и трудовой коллектив просят...»).

**Структура делового письма** в Российской Федерации определяется ГОСТ Р 6.30-2003 "Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов."

(Приложение Б) и включает заголовочную, содержательную и оформляющую части.

Заголовочная часть письма

В зависимости от того, отечественному или зарубежному партнеру направляется письмо, при оформлении его вводной (заголовочной) части соблюдаются различные правила. Рассмотрим сначала правила, определенные государственными стандартами нашей страны.

Письмо *отечественному партнеру* оформляется на общем бланке предприятия и включает в себя следующие реквизиты:

1. Эмблема организации,
2. Код предприятия по ОКПО,

Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица,

Идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учет (ИНН/КПП),

Наименование организации,

справочные данные (почтовый и телеграфный адрес, номер телефона, номер телекса, факса (для внешнего письма), номер счета, наименование банка и т.п.),

дата,

регистрационный номер документа,

Ссылка на индекс и дату входящего документа (для письма-ответа),

10. Адресат,

11. Заголовок к тексту,

12. Текст документа,

13. Отметка о наличии приложения,

Подпись,

Отметка об исполнителе,

Идентификатор электронной копии документа,

Отметка о контроле.

В случае оформления письма зарубежному адресату соблюдаются правила, принятые в международной практике. Рассмотрим некоторые особенности записи реквизитов при отправке письма зарубежному адресату.

Реквизиты 1-6 (заголовок письма) размещаются обычно центрированно во всю ширину бланка, иногда – в левом или правом углу. Допускается размещение реквизитов 3, 4, 5 над нижним полем бланка. Наименование предприятия на иностранные языки не переводится и печатается на бланке латинским шрифтом в транскрипции, принятой для всех иностранных языков.

Реквизит 9 – ссылки на предыдущие письма помещается слева у границы поля. Любое письмо партнеру (кроме самого первого) начинается с вежливой ссылки на последнее полученное от него письмо. Это не столько

дань уважению, сколько уведомление о том, что письмо получено, и дальнейший диалог строится на его основе.

Ссылка может включать инициалы лица, которое посылало письмо, и инициалы машинистки-оператора. Например: JAS/DS. В других случаях ссылка повторяет исходящий номер письма. При этом, чтобы не возникало путаницы и недоразумений, нужно обязательно указать дату письма.

Слева у правого поля записывается дата отправления письма в обычной форме: 19 July 2005 или в другой принятой форме (July 19 2005, 19<sup>th</sup> July 2005). Принятые у нас сокращения типа 10.09.05 в международной практике не употребляются, и могут быть поняты неверно (например, последняя дата может быть воспринята как 9-е октября, а не 10-е сентября, что может сильно повлиять на дальнейшие деловые отношения).

Реквизит **адресат** – во всем мире принято писать в порядке, прямо противоположном нашему до недавнего времени, – сначала пишут «кому», а затем «куда».

Первая позиция адреса – **фамилия** адресата с инициалами перед ней, одним, двумя или тремя. Вежливость требует перед инициалами поставить одно из сокращений: «Mr», если это мужчина, и Mrs, если это женщина.

Вполне допустимо использовать также одно из сокращений, обозначающих должность или звание адресата. Например:

Director – Dir.      Doctor – Dr.  
Manager – Mgr.      President – Pres.  
Secretary – Sec.      и др.

Если неизвестна фамилия адресата, и Вы обращаетесь к фирме вообще, можно использовать еще одно универсальное обращение: Messrs (господа), когда название фирмы состоит из фамилий ее владельцев, например,

Messrs. Hamilton and Jacobs.

Вторая позиция адреса – **должность** Вашего корреспондента, если она неочевидна из сокращения перед фамилией. Ее указывают для того, чтобы письмо не было воспринято как личное и, если адресат в данный момент отсутствует, его может вскрыть заместитель. Если же письмо носит личный характер, после фамилии рекомендуется поставить (private), (personal) или (confidential).

Следующая позиция адреса – **название фирмы**. Здесь обычно применяют такие сокращения:

Company – Co.      Corporation – Corp.      Department – Dept.  
Incorporated – Inc.      Limited – Ltd.

Затем следуют **номер дома** и **название улицы**, при этом допустимы сокращения: Avenue – Ave.      Square – Sq.      Street – St.      Apartment – Apt.

И завершает **адрес название города, штата, почтовый индекс и страна** (порядок именно таков).

Точно так же записывается адрес на конверте. Примеры:

1. Mrs. A.Arafat  
Product Information Manager  
McGrow-Hill Book Co  
1221 Avenu of the Americas  
New York N.Y. 10020  
USA

2. Oliver Green and Co. Ltd.  
25 King Edward VII St.  
MANCHTSTER M24 5BD  
UK

3. Mr. J.Simpson  
Foreign Rights Manager  
Chapman & Hall Ltd.  
11 New Fetter Line  
London EC4P 4EE  
England

4. Messers. I.H. Mathers & Sons Ltd.,  
Foot Duke St.,  
Halifax  
H.S., Canada

Ниже даты у левого поля через два интервала пишут **вежливое обращение**. Оно традиционно состоит из слов «Dear Mrs», «Dear Madam», «Dear Miss», если это женщина, и «Dear Sirs», если это мужчины, и фамилии адресата, инициалы здесь можно не повторять. В случае, если вы обращаетесь к фирме в целом и наименование фирмы не включает собственных имен, обычное обращение «Dear Sirs», а в США чаще «Gentlemen».

Следующей строкой после обозначения «Re:» (Reference) или без него в деловой переписке принято кратко обозначать предмет, **тему письма**, то есть его заголовок. Например:

Re: 1997 Moscow Book Fair

Московская книжная ярмарка 1997 г.

Или:

Re: Outstanding invoice number 6039

Неоплаченный счет номер 6039

Это помогает быстро разобраться, о каком конкретном проекте идет речь, если у вас переписка идет сразу по нескольким контрактам.

Содержательная часть письма

Эту часть письма составляют:

1. заголовок к тексту.
2. текст письма,
3. отметка о наличии приложения.

Заголовок к тексту должен отражать основную проблему, затронутую в письме, и отвечать на вопрос "о чем письмо". Он должен быть кратким и емким, помещается перед текстом письма слева и содержит одну фразу. Заголовок в кавычки не выделяется, пишется с прописной буквы и начинается сразу от левого поля листа. Выражается предложным падежом с предлогом "о" или "об". Например: О покупке земельного участка. Заголовок не должен превышать двух строк.

Текст письма состоит, как правило, из двух частей. В первой части излагаются мотивы, побудившие составить документ, здесь же могут быть

сделаны ссылки на предыдущие письма или другие документы, явившиеся основанием для написания письма.

Если вы пишете своему партнеру впервые, вежливость требует начать с представления своей фирмы. Нужно описать вкратце вашу организацию и те цели и задачи, которые она ставит перед собой в совместной деятельности.

Например:

1. Фирма <название> ставит своей целью поставлять научно-технической общественности всех стран мира информацию в привлекательной и доступной форме о состоянии науки и техники в нашей стране.

2. Компания <название> была учреждена для удовлетворения нужд граждан нашей страны в полноценном отдыхе за рубежом ...

3. Наша фирма является дочерним предприятием <название компании>

...

4. Мы – маленькая, но энергичная группа в настоящее время, и собираемся расширять свою деятельность в ближайшие годы в области ...

Во второй части излагается основная суть документа, ради которой он составлялся: просьбы, предложения, напоминания, замечания и т.п. Главная цель служебного письма – побудить к действию, убедить, разъяснить. Это достигается ясностью, четкостью и краткостью текста. Приводимые данные должны быть объективными и точными. Тон письма должен быть корректным, без категорических выражений, что достигается, в частности, вводными словами «по-видимому», «как известно», «если возможно» и т.п. Уважение к адресату помогают выразить деепричастные обороты типа: «внимательно рассмотрев Ваши предложения...», «Тщательно изучив Ваши замечания...».

Красивое **окончание** текста письма так же важно, как и начало. Если есть для этого основания, лучше закончить его благодарностью за сотрудничество и/или выражением надежд на таковое в будущем. Можно выразить просто надежду на скорый ответ или, наконец, ограничиться добрыми пожеланиями (см. приложение). И заканчивается письмо словами «Искренне Ваш», "С уважением" и т.п. На английском языке это передается множеством вариантов: Yours sincerely, Yours faithfully, Yours truly, Very truly .

### **Оформительская часть письма**

Включает ряд реквизитов, подтверждающих юридическую силу документа и данные о делопроизводственных операциях:

1. подпись,
2. гриф согласования,
3. визы согласования документа,
4. оттиск печати,
5. отметка о заверении копии,
6. фамилия и телефон составителя (автора проекта письма),

7. отметка об исполнении документа и направлении его в дело,
8. отметка о поступлении документа в организацию,
9. идентификатор электронной копии документа.

В состав подписи входят: наименование должности лица, подписывающего письмо, личная подпись и ее расшифровка. Поскольку деловые письма пишутся на бланках учреждений, название организации в подписи не указывается.

Практика двух подписей имеет место в том случае, когда необходимо подтвердить действительность первой, а также в письмах по финансово-кредитным вопросам, в которых всегда ставится подпись главного бухгалтера предприятия.

При подписании письма несколькими должностными лицами их подписи располагают одну под другой в последовательности, соответствующей занимаемой должности.

Официальные письма пишутся на специальных бланках предприятия, причем рекомендуется использовать два вида бланков: общий и – отдельно – бланк для писем. Главное различие между ними в том, что бланк для писем содержит реквизиты "Адрес предприятия", "Справочные сведения" и трафарет для «Ссылки на индекс и дату входящего документа», а на общих бланках вместо этих реквизитов остается свободное место, куда впечатываются реквизиты "Наименование вида документа" "Место составления или издания".

### **Докладная записка**

**Докладная записка** – документ, адресованный руководителю данного или вышестоящего учреждения и информирующий его о сложившейся ситуации, имевшем место явлении или факте, о выполненной работе, конкретной проблеме и содержащий выводы и предложения.

В зависимости от содержания докладные записки бывают информационные и отчетные. Докладная записка может быть составлена как по инициативе автора, так и по указанию руководителя. Цель инициативной записки – побудить руководителя принять конкретное решение. Информационная записка служит способом систематического извещения руководства о выполнении какого-либо поручения, работы.

Текст докладной записки состоит из констатирующей части, в которой излагаются факты, послужившие причиной её составления, и части, в которой приводятся выводы, предложения, мнение её автора.

Докладные записки бывают **внутренними**, которые предназначены руководству организации, где работает составитель, и **внешними**, направляемыми в вышестоящие организации. Внутренние записки могут быть оформлены на чистом листе бумаги, внешние оформляются на общем угловом бланке формата А4 и подписываются руководителем.

## Служебная записка

**Служебная записка** – документ внутренней деловой переписки между структурными подразделениями организации или должностными лицами, не находящимися в прямом подчинении.

В тексте служебной записки излагаются деловые вопросы, касающиеся работы структурного подразделения или должностного лица, решение которых оказалось в зависимости от выполнения своих функций смежным подразделением или должностным лицом.

Структура текста служебной записки аналогична структуре делового письма.

### Объяснительная записка

**Объяснительная записка** – документ, объясняющий вышестоящему или непосредственному руководителю причины невыполнения какого – либо поручения, нарушения трудовой или технологической дисциплины.

Объяснительная записка может быть оформлена рукописным способом на стандартном листе бумаги. Реквизиты объяснительной записки подобны реквизитам докладной записки.

## Выражения, используемые в деловой переписке

### 1. Вопросы, осведомления

Мы будем рады, если Вы сможете известить нас...

Если у Вас есть какие-либо объяснения, касающиеся <...>, мы с удовольствием выслушаем их

Не будете ли Вы столь любезны объяснить нам, как обстоят дела с...

Мы интересуемся ..., который Вы рекламируете, и будем рады, если Вы пришлете нам подробную информацию

Будем признательны за любую помощь, которую Вы можете оказать нам в этом деле

Мы видели Вашу ... на выставке, очень заинтересовались этой моделью. Мы бы хотели найти рынок сбыта для нее в ... если Вы готовы назначить нас там своими единственными представителями

Поскольку вопрос безотлагателен, просим Вас дать ответ с обратной почтой

С вашей стороны будет очень любезно, если ...

### 2. Сообщения, извещения

Мы намереваемся...

Мы хотим сообщить...

Примите, пожалуйста, к сведению, что ...

Для нас важно, чтобы ...

Как Вы знаете из предыдущей записки ...

Мы согласны на Ваше предложение...  
Я бы хотел сообщить Вам, что наша фирма намеревается...  
Обращаем Ваше внимание на то, что ...  
В ответ на Ваш телефонный запрос сообщаю, что ...  
Я надеюсь, Вы поймете, что мои действия будут на благо обеих наших фирм.

Мы тщательно рассмотрели ваше предложение.

Мы придерживаемся другого мнения ...

Напоминаем Вам, что ...

Еще раз напоминаем, что ...

Подтверждаем с благодарностью ...

Ставим Вас в известность, что ...

### **3. Уверения, предложения помощи, услуг**

Мы сделаем все возможное, чтобы ...

Будьте уверены, что я сделаю все, чтобы довести это дело до успешного завершения

Если Вам нужно что-нибудь еще, пожалуйста, сообщите ...

Сообщите, пожалуйста, если Вам потребуется дальнейшая информация или помощь

Если вам необходимы дальнейшие подробности, буду счастлив снабдить Вас ими.

Если у Вас возникли какие-либо проблемы в отношении этой работы, не стесняйтесь, пожалуйста, обратиться ко мне.

Мы, конечно, будем счастливы одолжить Вам ...

Мы будем рады ответить на любые технические вопросы относительно

...

### **4. Выражения надежды**

Мы очень надеемся, что Вы придете к положительному решению относительно

Мы рассчитываем на Ваше внимание к вопросу ...

Я надеюсь, что буду иметь новости для Вас довольно скоро.

Я надеюсь, что не доставлю Вам много хлопот, если ...

Я искренне надеюсь, что Вы сможете помочь мне в этом деле.

Я рассчитываю получить Ваши предложения по ...

Мы рассчитываем получить вскоре Ваши дальнейшие предложения.

Я рассчитываю на сотрудничество с Вами в этом новом предприятии

## 5. Просьбы

Просим не отказать в любезности выслать нам...

Просим сообщить нам о ...

Просим заметить, что ...

Просим телеграфировать нам ...

Мы хотим, чтобы Вы выслали нам ...

В дополнение к моей телеграмме я прошу сообщить нам ...

Пожалуйста, укажите Ваш почтовый индекс, номера телефона и факса

Прошу принять все необходимые меры для ...

Сделайте, пожалуйста, срочно <...> в соответствии с нашим контрак-  
том.

Хотелось бы знать, не можете ли Вы оказать мне любезность ...

Мы будем благодарны, если Вы...

Мы будем благодарны Вам за сообщение Вашего решения относитель-  
но

Просим у Вас некоторую дополнительную информацию о ...

Мы очень рассчитываем на Ваш ответ, чтобы иметь возможность ...

Будьте добры прислать мне ...

Мы бы просили обеспечить ...

Я был бы очень благодарен, если бы Вы выслали мне согласно пункту  
6 договора ...

В соответствии с законом я прошу (требую) ...

Я был бы весьма благодарен, если бы Вы могли

...прислать мне...

...подтвердить, что ...

...известить <..наименование фирмы>, что...

...добавить некоторые данные о...

...связаться со мной по поводу покупки <...> и продажи <...>

## 6. Благодарности

Очень любезно с Вашей стороны...

Пишу, чтобы поблагодарить Вас ...

Позвольте воспользоваться случаем, чтобы поблагодарить Вас за...

Благодарим за столь большой вклад в...

Примите, пожалуйста, мою искреннюю (глубокую) благодарность за  
Вашу помощь

Хочу выразить мою благодарность за все Ваши усилия ...

Я искренне благодарен за Ваш совет

Благодарю за сообщение, что ...

Я благодарен Вам за присылку этой чрезвычайно важной и идеально  
составленной информации по ...

Благодарю за приглашение посетить контору Вашей фирмы и за возможность познакомиться с ее персоналом

Пишу, чтобы поблагодарить еще раз за ваше гостеприимство и выразить, как я был рад увидеть Вас

## **7. Выражения сожаления**

К сожалению ...

К сожалению, меня не было – я был в деловой поездке в ...

Я очень сожалею, что причинил Вам столько беспокойства

Я с сожалением узнал из Вашего письма, что ...

С сожалением узнал, что ...

Боюсь, что...

С сожалением сообщаю, что ...

К сожалению, вынужден сообщить Вам, что ...

К моему великому сожалению, я должен известить Вас, что ...

...я не в состоянии...

...у меня не было возможности ...

...<...> уже проданы

...мы не смогли обнаружить каких-либо следов ...

... в настоящее время у нас нет каких-либо ...

...мы не сможем прибыть <дата> как планировалось

...произошло некоторое недоразумение в отношении ...

... я не смог пока что организовать ...

## **8. Извинения**

Приношу свои (наши) извинения за ...

Приносим извинения за ...

Примите, пожалуйста, мои извинения за ...

Хочу принести Вам свои самые искренние извинения за ...

...то, что не пришел ...

...то, что долго не отвечал на Ваше письмо

...задержку в <...>, которая произошла не по нашей вине

...то беспокойство (неудобство), которое это, возможно, причинило

Вам

Должен извиниться за то, что ...

Извините, но я не могу помочь Вам в этом деле

## **9. Выражения удовлетворения**

С удовольствием...

Мы очень рады, что ...

Буду счастлив обсудить с Вами ...

Рад выслать Вам экземпляр ...  
Нам было приятно узнать из Вашего письма, что Вы решили ...  
Мы очень рады, что Вы пожелали купить ...  
Мы рады сообщить, что можем оставить за Вами ...  
Мы ценим Вашу позицию ...  
Ваши условия нас вполне устраивают.  
Этот пункт наших возражений не вызывает.  
Мы вполне разделяем вашу точку зрения на ...  
Мы ничего не имеем против ...  
Это, на наш взгляд, очень хорошая идея.

## **10. Выражения сомнения и неудовлетворения**

Я очень обеспокоен тем, что Вы не сможете ...  
Я писал Вам, выражая наш интерес в <...>, но не получил никакого ответа  
У меня большое сомнение в необходимости ...  
Я предпочел бы другое решение этой задачи.  
У меня пока не сложилось окончательного мнения по этому поводу.  
В принципе мы согласны с большинством ваших предложений, но у нас есть ряд возражений и замечаний.  
Мы не удовлетворены предложенными Вами условиями  
Я очень огорчен данным обстоятельством и надеюсь, что Вы объясните мне эту весьма странную ситуацию  
Настоящим письмом я заявляю категорический протест против ...  
Это, полагаю, Вы согласитесь, не лучший способ вести дела.  
Я боюсь, мы должны расторгнуть договор, поскольку ...  
Мы категорически запрещаем Вам ...

## **11. Ответы на вопросы и предложения**

В ответ на Вашу просьбу прислать Вам наш каталог №... прилагаем при сем экземпляр каталога и надеюсь, что он окажется полезным Вам  
Мы были очень рады получить от Вас письмо в ответ на наше объявление ...  
Мы уверены, что пробный заказ полностью удовлетворит вашим требованиям, и будем рады получить от Вас известие.  
Благодарим Вас за Ваш запрос, в ответ на который высылаем Вам в отдельном конверте наш иллюстрированный каталог ...  
Мы высоко ценим Ваше предложение ...  
Мы признательны за Ваше письмо от 19 мая, в котором Вы спрашивали  
Мы будем очень рады поставить Вам ...

Позвольте воспользоваться данной возможностью, чтобы привлечь Ваше внимание к ...

Специально для Вас мы постарались назначить цены, которые оставляют нам лишь очень небольшую прибыль, потому что мы хотим сохранить за собой Ваш заказ

Мы можем обещать поставку в течение месяца, если получим ваш заказ незамедлительно

Надеемся, что наше предложение заинтересует Вас

Поскольку в настоящее время мы крайне загружены работой, для осуществления немедленной доставки нам бы очень помогло, если бы Вы прислали нам Ваш заказ как можно скорее

С заинтересованностью ожидаем ваших указаний

## **12. Выражения, объясняющие мотивы**

В порядке оказания технической (консультативной и т.п.) помощи ...

В связи с тяжелым положением ...

В связи с проведением совместных работ по ...

В связи с уточнением плана прибыли ...

Ввиду срочности заказа ...

В соответствии с предварительной договоренностью и решением ....

В соответствии с письмом заказчика № ...

В соответствии с протоколом от ...

Согласно Вашей просьбе ...

Согласно постановлению министерства от ....

В связи с возникшей необходимостью ...

В связи с переходом на новую технологию производства ...

В связи с требованием банка ...

В ответ на Вашу просьбу ...

В ответ на Ваше письмо ...

В подтверждение телефонного разговора ...

В подтверждение нашей договоренности ...

## **13. Представление своей фирмы**

Наша фирма создана (образована) в ... году. Ее учредителями являются ...  
Годовой оборот фирмы составляет ...

Фирма специализируется (на, в области ...)

Фирма оказывает услуги ...

Фирма осуществляет посредничество ...

Фирма производит продажу ...

Фирма выпускает ...

## 14. Коммерческие предложения

Наша фирма (компания):

- ✓ Готова осуществлять поставки ...
- ✓ Может поставлять ...
- ✓ Готова продавать (производить продажу) ...
- ✓ Может закупать в больших и малых партиях ...
- ✓ Ищет партнера (для, с целью) ...
- ✓ Намерена создать СП по производству ...
- ✓ Предполагает открыть магазины по продаже ...
- ✓ Предлагает услуги в области ...

## 15. Окончание письма

С благодарностью за Ваш интерес к этому делу, остаюсь,  
С сердечным приветом и благодарностью за Ваше терпение в этом деле,

Большое спасибо за Ваше доброе содействие,  
Благодарю за любезное содействие в этом деле, остаюсь,  
Я искренне ценю Ваше терпение и продолжающийся интерес. Рассчитываю на продолжение сотрудничества, остаюсь,  
Ваше содействие в этом деле будет по достоинству оценено  
Заранее благодарю за содействие, остаюсь,  
Мы с интересом надеемся на продолжение совместных усилий,

### **Можно выразить просто надежду на скорый ответ:**

Мы очень рассчитываем на Ваш ответ,  
Я буду надеяться, что Вы ответите при первой же возможности  
Я буду (будем) очень благодарны за скорый (срочный) ответ.  
Надеюсь на скорый ответ,  
Мы рассчитываем на срочный ответ  
Ждем Вашего любезного ответа, остаемся.  
Мы были бы очень благодарны, если бы Вы ответили при первой возможности  
Убедительно просим Вас не задерживать ответ,  
Надеемся, что наша просьба будет исполнена,  
С надеждой на благоприятное решение нашего вопроса  
Мы уверены, что исполнение нашего заказа находится под Вашим постоянным наблюдением, и будем благодарны Вам, если Вы изыщете возможность начать поставку уже ...  
Наше решение сообщим в ближайшее время  
Мы разделяем Ваше удовлетворение по случаю успешного испытания на Вашем предприятии опытной партии ...

Выражаем признательность за Вашу готовность оказать помощь в ...

### **Можно, наконец, ограничиться просто добрыми пожеланиями**

Наилучшие пожелания,  
С наилучшими пожеланиями,  
С дружеским приветом,  
С наилучшими пожеланиями и дружеским приветом,  
Наши наилучшие пожелания г-ну <имя>,  
Желаю Вам всяческих успехов, остаюсь,  
Примите мои наилучшие пожелания,

### **Коммерческий запрос**

443022 ПО "Экран "  
№50-279/561  
03.03.07г.

АО "Кильмекс " Самара,  
пр. Кирова, 24

*О запросе предложения на запасные части*

*Просим вас выслать в наш адрес предложение в 3 экземплярах на поставку запасных частей в соответствии с прилагаемой спецификацией.*

*В предложении просим указать полное наименование, тип, технические характеристики, материал (где это необходимо), цену и массу по каждой позиции спецификации, а также возможные сроки и общий объем поставки в кубических метрах.*

*Просим также указать отдельно стоимость упаковки и транспортировки.*

*Просим, по возможности, сообщить более точную дату высылки вашего предложения в наш адрес. В случае если Вы по каким-то причинам не сможете разработать предложение, мы будем признательны за Ваше сообщение об этом в минимальный срок обратной почтой.*

*При ответе просим ссылаться на наш номер.*

*Заранее благодарим.*

*Коммерческий директор*

*Л. Н. Шишаков*

### **Коммерческое предложение (оферта)**

Предложение (оферта) – это заявление продавца, экспортера о желании заключить сделку с указанием ее конкретных условий.

Предложение о заключении сделки может быть направлено в ответ на запрос покупателя на основе твердой договоренности или в порядке инициативы.

В предложении обычно указываются наименование и количество товара, услуг, условия платежа и другие условия сделки. Предложение такого типа аналогично тексту договора о купле-продаже, имеет юридическую силу и подлежит обязательному рассмотрению.

Предложение может быть твердым и свободным. Если предложение делается только одному покупателю и указывается срок, в течение которого продавец считает себя связанным условиями предложения, оно считается твердым. Если срок действительности предложения отсутствует, или оно рассылается в несколько адресов, оно считается свободным

000 "НОУКРУС"  
№21/ОР-ОЗ

Директору рекламной 07.02.07 г.  
фирмы "Прайм -тайм"

*Шляпину С.А.*

*Предложение о размещении рекламы*

*Уважаемый господин директор!*

*Мы рады предложить вашей фирме заключить с Вами договор о проведении рекламной кампании для продвижения на рынке нашей новой продукции: хрустальные светильники, люстры, украшения для интерьера. Сроки проведения рекламной кампании – I квартал 2007 года. Условия сделки – предварительная оплата в размере 50% от общей стоимости.*

*Наш адрес:...*

### **Ответ на предложение (акцепт)**

В письме-ответе на предложение в случае принятия условий предложения адресант подтверждает его принятие, и тогда сделка считается заключенной. Принятием предложения является выдача заказа или заключение контракта. Положительный ответ на коммерческое предложение называется акцептом, а лицо, принимающее предложение, – акцептантом.

Если положительный ответ не исключает возражений по отдельным пунктам, между контрагентами завязывается переписка.

***Фонд развития профессиональных связей и информации в области страхового дела***

125040, г. Москва, А-40, а/я 30

тел. (095) 946-15-82,

тел/факс 945-16-82

*Исх. № 30/07*

*от 08 июля 2007г*

*ВЦ "ЭКСПО-ДОМ"  
Генеральному директору  
г -же Якубовской М.А.*

*В соответствии с достигнутой ранее договоренностью Фонд развития профессиональных связей и информации в области страхового дела подтверждает свое намерение об организации и проведении в октябре 2007 года совместно с ВЦ "ЭКСПО-ДОМ" в г. Самаре выставки "Страхование Поволжья-07".*

*Проведение Выставки планируется с участием Самарской инспекции страхового надзора и Союза страховщиков Поволжья.*

*Ориентировочное количество участников – 40 страховых компаний.*

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите виды делового письменного общения.
2. Что такое регламентированные и нерегламентированные письма?

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Составьте коммерческое предложение (оферта).
2. Составьте ответ на предложение (акцепт)

### **Тема 3. Понятия "общение". Структура и средства общения Механизмы воздействия в процессе общения**

Речь способна точно и беспристрастно фиксировать интеллектуальные соображения человека, служить средством передачи однозначно трактуемых сообщений. Именно поэтому речь успешно используется для закрепления и передачи разного рода научных идей, а также координации совместной деятельности, для осмысления душевных переживаний человека, его взаимоотношений с людьми.

#### **1. Определение понятия "общение". Структура и средства общения**

Существование множества различных определений понятия "общение", прежде всего, связано с различными подходами и взглядами на эту проблему. Мы будем использовать следующее определение.

**Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.**

На практике часто путают или отождествляют два понятия "общение" и "отношение". Эти понятия не совпадают. Общение есть процесс реализации тех или иных отношений.

Различают два вида общения: *вербальное и невербальное.*

**Общение, осуществляемое с помощью слов, называется *вербальным*** (от лат. *verbalis* – словесный).

**При невербальном общении средством передачи информации являются невербальные (несловесные) знаки (позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и т.д.).**

Речь способна точно и беспристрастно фиксировать интеллектуальные соображения человека, служить средством передачи однозначно трактуемых сообщений. Именно поэтому речь успешно используется для закрепления и передачи разного рода научных идей, а также координации совместной деятельности, для осмысления душевных переживаний человека, его взаимоотношений с людьми.

Живая речь содержит в себе множество сведений, заключенных в так называемых невербальных элементах общения, среди которых можно назвать следующие.

**1. Позы, жесты, мимика.** В целом они воспринимаются как общая моторика различных частей тела (рук – жестикуляция, лица – мимика, позы – пантомима). Эта общая моторика отображает эмоциональные реакции человека. Именно эти особенности и называются кинетикой.

**2. Паралингвистика или просодика** – особенности произношения, тембр голоса, его высота и громкость, темп речи, паузы между словами, фразами, смех, плач, вздохи, речевые ошибки, особенности организации контакта.

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы представляют собой "добавки" к вербальному общению.

Паралингвистика – это качество голоса, его диапазон, тональность. Экстралингвистика – это включение в речь пауз, покашливания, смеха, а также темп речи.

**3. Проксемика** (от англ. proximity — близость). Основатель проксемики Э.Холл называл ее пространственной психологией.

**4. Визуальное общение** – контакт глаз.

Невербальные средства общения чаще всего используются для установления эмоционального контакта с собеседником и поддержания его в процессе беседы, для фиксации того, насколько хорошо человек владеет собой, а также для получения информации о том, что люди в действительности думают о других. Американский психолог Дж.Трейгер назвал неречевые средства общения **эмоциональным** языком, так как чаще всего они "говорят" нам именно о чувствах собеседника.

О чем могут сообщить невербальные средства общения? Во-первых, они способны указать собеседнику на особенно важные моменты сообщения.

*Например, мы медленно, с паузами произносим номер телефона, который записывает собеседник. Рассказывая, как добраться до нужного места, особо выделяем (с помощью слов) указания— "направо", "два квартала" и т.д.*

Во-вторых, невербальные средства общения дополняют содержание высказывания.

В-третьих, невербальные средства общения свидетельствуют об отношении к собеседнику, поскольку в них выражаются чувства говорящего.

*Мы ясно ощущаем высокомерное пренебрежение того, кто "цедит слова сквозь зубы", и чувствуем глубокое почтение к собеседнику, у которого хорошая речь с паузами внимания в ожидании ответной реплики. Желая показать свое негативное отношение, мы можем придать с помощью соответствующей интонации обидный смысл обычной формуле вежливости типа "благодарю вас", "будьте любезны", и самые нейтральные слова наполнить нежными чувствами.*

В-четвертых, невербальные средства общения дают возможность судить о самом человеке, о его состоянии в данный момент, о его психологических качествах.

Основными механизмами познания другого человека в процессе общения являются **идентификация и эмпатия**.

**Идентификация** (от лат. *identifico* – отождествление, уподобление) выражает простой эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление себя ему. Это, разумеется, не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место.

Существует тесная взаимосвязь между идентификацией и другим близким по содержанию явлением – явлением эмпатии (от греч. *empathia* – сопереживание). **Эмпатия** – это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Только в этом случае имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а, скорее, эмоциональный отклик на его проблемы. Эмоциональная природа эмпатии проявляется именно в том, что ситуация другого человека, например, партнера по общению, не столько продумывается, сколько прочувствуется.

*Термин "эмпатия" введен Э. Титченером, который говорил: "Я не только вижу в других важность, скромность или гордость... Я чувствую эти черты, проигрываю их в уме..."*

Содержание общения включает в себя определенные способы воздействия партнеров друг на друга. К ним относятся: **заражение, внушение, убеждение и подражание**.

**Заражение.** В самом общем виде его можно определить как бессознательную, невольную подверженность человека определенным психическим состояниям. Оно проявляется через передачу определенного эмоцио-

нального состояния или, по выражению известного психолога Б.Д.Парыгина, психического настроения.

*Например, аплодисменты на выступлении популярного актера могут сыграть роль импульса, за которым ситуация будет развиваться по законам "заражения". В качестве следующего примера можно привести "болезнь" на стадионах во время спортивных состязаний. Кроме того, лидеры (формальные и неформальные) любого коллектива представляют собой модель усилителя определенного психического настроения, который может возникнуть в группе.*

Экспериментально установлено, что чем выше уровень развития личности, тем критичнее ее отношение к воздействию и тем самым слабее действие механизма "заражения".

**Внушение.** Это целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого. При внушении (суггестии) осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее некритическом восприятии. Явление сопротивления внушающему воздействию называется контрсуггестией. Внушение производится путем непосредственного прививания психических состояний, причем не нуждается в доказательствах и логике. Внушение – это эмоционально-волевое воздействие.

*Эффект внушения зависит от возраста: дети лучше поддаются внушению, чем взрослые. Более внушаемы утомленные, ослабленные физически люди. Экспериментально доказано, что решающим условием эффективного внушения является авторитет внушающего.*

**Убеждение.** Оно построено на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться согласия от человека, принимающего информацию. Убеждение представляет собой интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

**Подражание.** Его специфика, в отличие от заражения и внушения, состоит в том, что здесь осуществляется не простое принятие внешних черт поведения другого человека, а воспроизведение им черт и образов демонстрируемого поведения. Поскольку речь идет об усвоении предложенных образцов поведения, существуют два плана подражания: или конкретному человеку, или нормам поведения, выработанным группой.

Анализ общения как сложного многостороннего процесса показывает, что его конкретные формы могут быть весьма различными. Для того чтобы понять, как личность включена в эти процессы, что она вносит в них, необходимо рассмотреть, как конкретно раскрываются процессы общения в различных группах, а также в различной деятельности.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите невербальные средства общения.
2. Дайте определение понятий «эмпатия», «идентификация».

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Оцените свои способности к прочтению невербальной информации, выполнив предложенный тест.

#### **Что говорят вам мимика и жесты?**

Выберите в каждом пункте один вариант ответа.

1. Вы считаете, что мимика и жесты – это:
  - а) спонтанное выражение душевного состояния человека в данный конкретный момент;
  - б) дополнение к речи;
  - в) предательское проявление нашего подсознания.
2. Считаете ли вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин:
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю.
3. Как вы здороваетесь с очень хорошими друзьями:
  - а) радостно кричите: «Привет!»;
  - б) сердечным рукопожатием;
  - в) слегка обнимаете друг друга;
  - г) приветствуете их сдержанным движением руки;
  - д) целуете друг друга в щеку.
4. Какая мимика и жесты, по-вашему, означают во всем мире одно и то же (дайте три ответа):
  - а) когда качают головой;
  - б) когда кивают головой;
  - в) когда морщат нос;
  - г) когда морщат лоб;
  - д) когда подмигивают;
  - е) когда улыбаются.
5. Какая часть тела «выразительнее» всего:
  - а) ступни;
  - б) ноги;
  - в) руки;
  - г) кисти рук;
  - д) плечи.
6. Какая часть вашего лица наиболее выразительна, по вашему мнению (дайте два ответа):
  - а) лоб;
  - б) брови;
  - в) глаза;
  - г) нос;
  - д) губы;

- е) углы рта.
7. Когда вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, то обращаете внимание в первую очередь:
- а) на то, как на вас сидит одежда;
  - б) на прическу;
  - в) на походку;
  - г) на осанку;
  - д) ни на что.
8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в вашем представлении это означает, что:
- а) ему есть что скрывать;
  - б) у него некрасивые зубы;
  - в) он чего-то стыдится.
9. На что вы прежде всего обращаете внимание у вашего собеседника:
- а) на глаза;
  - б) на рот;
  - в) на руки;
  - г) на позу.
10. Если ваш собеседник, разговаривая с вами, отводит глаза, это для вас признак:
- а) нечестности;
  - б) неуверенности в себе;
  - в) собранности.
11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника:
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю.
12. Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает потому, что:
- а) первый шаг всегда делают именно мужчины;
  - б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;
  - в) он достаточно мужествен для того, чтобы рискнуть получить от ворот поворот.
13. У вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем «сигналам», которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему вы больше поверите:
- а) словам;
  - б) «сигналам»;
  - в) он вообще вызовет у вас подозрение.
14. Поп-звезды вроде Мадонны или Джексона направляют публике «сигналы», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется:
- а) просто фиглярство;

- б) они «заходят» публику;
- в) это выражение их собственного настроения.

15. Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с вами происходит:

- а) я смотрю совершенно спокойно;
- б) я реагирую на происходящее каждой клеточкой своего существа;
- в) закрываю глаза при особо страшных сценах.

16. Можно ли контролировать свою мимику:

- а) да;
- б) нет;
- в) только отдельные ее элементы.

17. При интенсивном флирте вы «изъясняетесь» преимущественно:

- а) глазами;
- б) руками;
- в) словами.

18. Считаете ли вы, что большинство ваших жестов:

- а) «подсмотрены» у кого-то и заучены;
- б) передаются из поколения в поколение;
- в) заложены в нас от природы.

19. Если у человека борода, для вас это признак:

- а) мужественности;
- б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;
- в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга:

- а) да;
- б) нет;
- в) только у пожилых людей.

Подсчитайте количество очков.

**77—56 очков.** Bravo! У вас отличная интуиция, вы обладаете способностью понимать других людей, у вас есть наблюдательность и чутье. Но вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для вас второстепенное значение. Если вам улыбнулись, вы уже готовы поверить, что вам объясняются в любви. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется опасность:

можно попасть пальцем в небо! Делайте на это поправку, и у вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А это ведь важно и на работе, и в личной жизни, не так ли?

**55—34 очка.** Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но вы еще совсем не умеете использовать эту информацию в реальной жизни, на-

пример для того, чтобы правильно строить свои взаимоотношения с окружающими. Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные вам слова и руководствоваться ими. Например, кто-то скажет вам: «Мне с вами совсем не скучно», сделав при этом кислую мину. Но вы поверите словам, а не выражению лица, хотя оно весьма красноречиво. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения!

**33—11 очков.** Увы, язык мимики и жестов для вас – китайская грамота. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И дело не в том, что вы на это неспособны – просто не придаете этому значения, и очень напрасно! Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на мелких жестах окружающих людей, тренируйте наблюдательность. Помните пословицу: тепло – перчатка для души. Немного понимать душу другого – верное средство самому не попасть в капкан одиночества.

1. а- -2, б--4, в- -3
2. а- -1, б--3, в- -0
3. а--4, б--4, в- -3, г-2, д--4
4. а--0, б--0, в--1, г-1, д--0, е--1
5. а--1, б--2, в--3, г-4, д--2
6. а- -2, б--1, в--3, г-2, д--3, е--2
7. а- -1, б--3, в- -3, г-2, д--0
8. а- -3, б--1, в- -1
9. а--3, б--2, в- -2, г-1
10. а- -3, б--2, в- -1
11. а- -0, б--3, в--1
12. а- -1, б--4, в--2
13. а- -0, б--4, в- -3
14. а- -4, б--2, в- -0
15. а- -4, б--0, в- -1
16. а- -0, б--2, в- -1
17. а- -3, б--4, в- -1
18. а--2, б--4, в- -0
19. а--3, б--2, в- -1
20. а- -4, б--0, в- -2

#### Тема 4. Деловое общение, его виды и формы

Мы рассмотрели структуру общения, его средства и механизмы. Естественно, возникает вопрос о видах общения.

В дальнейшем мы будем исходить из того, что по характеру и содержанию общение бывает **формальным** (деловое) и **неформальным** (светское, обыденное, бытовое).

**Деловое общение** – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом,

**предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.**

Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы, о которых мы говорили ранее.

В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Деловое общение реализуется в различных формах: деловая беседа; деловые переговоры; деловые совещания; публичные выступления.

#### **Деловая беседа как основная форма делового общения**

Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Понятие "деловая беседа" весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

Под **деловой беседой** понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

Напомним некоторые аспекты деловой беседы. Она выполняет ряд важнейших **функций**. К их числу относятся:

взаимное общение работников из одной деловой сферы;  
совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

контроль и координация уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности.

Основными *этапами* деловой беседы являются:  
начало беседы;  
информирование партнеров;  
аргументирование выдвигаемых положений;  
принятие решения;  
завершение беседы.

Максимальную трудность представляет для собеседников начало беседы. Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить.

Но практически всегда появляется "внутренний тормоз", когда речь идет о начале беседы. Как начинать? С чего начинать? Какие фразы более всего подходят? Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя этот этап, переходят сразу к сути проблемы. Можно, образно говоря, сказать, что они переходят к началу поражения. Давайте подумаем, что означает начало беседы.

*Некоторые считают, что начало беседы определяют обстоятельства, другие, – что начинать беседу необходимо с конкретного вопроса, третьи попросту не задумываются над этим. И лишь некоторые понимают и задумываются над этой проблемой, осознавая ее важность.*

Образно говоря, этот процесс можно сравнить с настройкой инструментов перед концертом. В любом случае на этом этапе беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику. Ведь начало беседы – это своеобразный мостик между нами и собеседником.

На первой фазе беседы мы ставим следующие *задачи*:  
установить контакт с собеседником;  
создать благоприятную атмосферу для беседы;  
привлечь внимание к теме разговора;  
пробудить интерес собеседника.

Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно, если собеседники находятся на разных социальных уровнях (по положению, образованию и т.д.). Причина заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначительными. Следует иметь в виду, что именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушать нас или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора – часто из любопытства или ожидания чего-то нового. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе, по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас.

Приведем несколько типичных примеров так называемого самоубийственного начала беседы и проанализируем их.

*Так, следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: "Извините, если я помешал..."; "Я бы хо-*

*тел еще раз услышать..."; "Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...".*

*Нужно избегать любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику, о которых говорят следующие фразы: "Давайте с вами быстро рассмотрим..."; "Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам..."; "А у меня на этот счет другое мнение...".*

*Не следует своими первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время с точки зрения психологии это промах.*

Существует множество способов начать беседу, но практика выработала ряд "правильных дебютов". Вот некоторые из них.

1. Метод **снятия напряженности** позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов – и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

2. Метод **"зацепки"** позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или Необычный вопрос.

3. Метод **прямого** подхода означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является "холодным" и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Очень важно помнить о нашем личном подходе к беседе. Основное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого "Вы-подхода". "Вы-подход" – это умение человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять. Зададим себе следующие вопросы: "Что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника?"; "Как бы мы реагировали на его месте?". Это уже первые шаги в направлении "Вы-подхода". Мы даем собеседнику почувствовать, что мы его уважаем и ценим как специалиста. Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

*Любой человек, живущий в гуще событий и общающийся со множеством людей, постепенно накапливает опыт, формирует свои представления о приемах общения с людьми. Это следует иметь в виду, если возникают сложности в начале беседы, особенно с незнакомыми собеседниками. Типичным примером является спонтанное возникновение симпатии или антипа-*

*тии, в основе которых лежит личное впечатление, вызванное тем, что наш собеседник нам кого-то напоминает.*

Это может оказать позитивное, нейтральное или даже негативное воздействие на ход беседы. Особенно опасно, если случайное впечатление подкрепится схематичным мышлением. Таким образом, возникают предубеждения и предрассудки. В таких случаях нужно действовать осмотрительно, не торопясь.

### **Виды вопросов и технологии их конструирования**

Информация не поступает к нам сама по себе, для ее получения необходимо задавать вопросы. Не следует бояться вопросов собеседников, так как они позволяют активизировать участников беседы и направить процесс передачи информации в необходимое русло. Вопросы предоставляют собеседнику возможность проявить себя, показать, что он знает. Нельзя забывать, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы. Именно поэтому следует сначала заинтересовать собеседника. Существуют пять основных групп вопросов.

**1. Закрытые вопросы.** Это вопросы, на которые ожидается ответ "да" или "нет". Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, поэтому такие вопросы нужно применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы нужно задавать не тогда, когда нам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

**2. Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет", они требуют какого-то пояснения. Это так называемые вопросы "что?", "кто?", "как?", "сколько?", "почему?". В каких случаях задают такие вопросы? Когда нам нужны дополнительные сведения или когда мы хотим выяснить мотивы и позицию собеседников. Основанием для таких вопросов является позитивная или нейтральная позиция собеседника по отношению к нам. В этой ситуации мы можем потерять инициативу, а также последовательность развития темы, так как беседа может повернуть в русло интересов и проблем собеседника. Опасность состоит также в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

**3. Риторические вопросы.** На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель – вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. С какой целью задаются такие вопросы? Задавая риторический вопрос, говорящий надеется "включить" мышление собеседника и направить его в нужное русло.

*Великолепный пример роли риторических вопросов дал выдающийся русский адвокат Ф.Н.Плевако. Однажды он защищал нищую старуху, которая обвинялась в краже французской булочки. Она была дворянского проис-*

хождения и поэтому подлежала юрисдикции суда присяжных. Выступавший перед Плевако прокурор произнес часовую обвинительную речь, смысл которой сводился к тому, что хотя преступление, которое совершила старуха, и невелико, но осуждена она должна быть по всей строгости закона, так как закон есть закон и любое, даже незначительное его нарушение подрывает его основы, основы самодержавия, и, в конечном счете, наносит непоправимый вред Российской Империи. Речь прокурора была эмоциональной и произвела большое впечатление на публику.

Речь адвоката состояла из нескольких фраз, и основная смысловая нагрузка легла именно на риторический вопрос. Сказал он следующее: "Уважаемые господа присяжные! Не мне напоминать вам о том, сколько испытаний выпало на долю нашего государства и в скольких из них Россия вышла победительницей. Устои Российской Империи не смогли подорвать ни татаро-монгольское нашествие, ни нашествия турок, шведов, французов. Как вы думаете, вынесет ли Российская Империя потерю одной французской булочки?" Подзащитная была оправдана.

**4. Переломные вопросы.** Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим "переключиться" на другую. Опасность в этих ситуациях заключается в нарушении равновесия между нами и нашими собеседниками.

**5. Вопросы для обдумывания.** Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов – создать атмосферу взаимопонимания.

### **Парирование замечаний собеседников**

Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Считают, что собеседник без замечаний – это человек без собственного мнения. Именно поэтому замечания и доводы собеседника не следует рассматривать как препятствия в ходе беседы. Они облегчают беседу, так как дают нам возможность понять, в чем еще нужно убедить собеседника и что вообще он думает о сущности дела. Существуют следующие виды замечаний: невысказанные замечания; предубеждения; ироничные замечания; замечания с целью получения информации; замечания с целью проявить себя; субъективные замечания; объективные замечания; замечания с целью сопротивления.

Рассмотрим их подробнее. Нас будет интересовать, каковы причины таких замечаний, как к ним нужно относиться и как на них реагировать.

**Невысказанные замечания.** Это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому мы сами должны их выявить и нейтрализовать.

**Предубеждения.** Они относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения собеседника полностью ошибочна. Его позиция имеет под собой эмоциональную почву, и все логические аргументы здесь бесполезны. Мы видим, что собеседник пользуется агрессивной аргументацией, выдвигает особые требования и видит только негативные стороны беседы.

Причиной таких замечаний является, скорее всего, неверный подход с вашей стороны, антипатия к вам, неприятные впечатления. В подобной ситуации вам необходимо выяснить мотивы и точку зрения собеседника, подойти к взаимопониманию.

**Ироничные (язвительные) замечания.** Такие замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его желания проверить вашу выдержку и терпение. Вы заметите, что замечания не имеют тесной связи с ходом беседы, носят вызывающий и даже оскорбительный характер.

Как поступить в подобной ситуации? Следует проверить, сделано ли замечание всерьез или носит характер вызова. В любом случае нельзя идти на поводу у собеседника. Ваша реакция может быть либо остроумной, либо не следует реагировать на подобные замечания.

**Замечания с целью получения информации.** Такие замечания являются доказательством заинтересованности вашего собеседника и имеющих недостатки в передаче информации.

Скорее всего, причина состоит в том, что вашу аргументацию нельзя назвать ясной. Собеседник хочет получить дополнительную информацию или же, он прослушал какие-то детали. Вы должны дать спокойный и уверенный ответ.

**Замечания с целью проявить себя.** Эти замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддастся вашему влиянию и что в данном вопросе он максимально беспристрастен.

Замечания такого рода могут быть вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны и, возможно, вашим самоуверенным тоном. Как поступить в подобной ситуации? Необходимо, чтобы ваш собеседник нашел подтверждение своим идеям и мнениям.

**Субъективные замечания.** Такие замечания характерны для определенной категории людей. Типичная формулировка таких собеседников: "Все это прекрасно, но мне это не подходит".

В чем причина подобных замечаний? Ваша информация малоубедительна, вы уделяете недостаточно внимания личности собеседника. Он не доверяет вашей информации и поэтому не ценит и приводимые факты. Как поступить в подобной ситуации? Следует поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы.

**Объективные замечания.** Это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения. Эти замечания искренни, без всяких уловок. Собеседник хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение.

Причина таких замечаний заключается в том, что ваш собеседник имеет другой вариант решения проблемы и не согласен с вашим. Как себя вести в подобной ситуации? Следует не противоречить собеседнику в открытую, а довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить ему, какое преимущество дает ваш вариант решения проблемы.

**Замечания с целью сопротивления.** Эти замечания, как правило, возникают в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными.

Причина их чаще всего заключается в том, что ваш собеседник не познакомился с вашими аргументами, а тема беседы четко не определена. Как поступить в подобной ситуации? Следует четко определить тему беседы, и если сопротивление увеличивается, то нужно пересмотреть тактику, а, в крайнем случае, изменить и тему беседы.

Мы рассмотрели наиболее употребляемые замечания. Вполне закономерно возникают два важных тактических вопроса: Как лучше всего высказывать свои замечания? Когда отвечать на сделанные замечания?

Начнем с того, как высказывать замечания собеседнику.

**Локализация.** Тон ответа должен быть спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или иронический характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу по убеждению вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

**Явное и грубое возражение.** Никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то только заведете беседу в тупик. Не следует употреблять следующие выражения: "В данном случае вы совершенно не правы!"; "Это не имеет под собой никакой почвы!" и т.д.

**Уважение.** К позиции и мнению собеседника следует относиться с уважением, даже если они ошибочны и для вас неприемлемы. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику.

**Признание правоты.** Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то тактично почаще признавать правоту собеседника. Например: "Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, после принятия решения мы его учтем!" После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану,

**Сдержанность в личных оценках.** Следует избегать личных оценок, например, таких: "Будь я на вашем месте..." и т.д. В первую очередь это относится к тем случаям, когда подобной оценки не требуется или когда собеседник не считает вас своим советчиком или признанным специалистом.

**Лаконичность ответа.** Чем более сжато, по-деловому, вы ответите на замечания, тем это будет более убедительно. В пространных ответах всегда сквозит неуверенность. Чем более многословен ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

**Контролирование реакций.** При нейтрализации замечаний собеседника очень полезно проверить его реакцию. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом.

**Недопущение превосходства.** Если вы будете успешно парировать каждое замечание собеседника, то у него вскоре сложится впечатление, что он сидит перед умудренным опытом профессионалом, против которого нет никаких шансов бороться. Именно поэтому не следует парировать каждое замечание собеседника, нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости. Особенно следует избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что вы этим косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько секунд.

Рассмотрим другой тактический вопрос: когда следует отвечать на сделанные замечания? Можно предложить следующие варианты: до того, как сделано замечание; сразу после того, как было сделано замечание; позднее; никогда.

Рассмотрим эти варианты подробнее.

**До того, как сделано замечание.** Если известно, что собеседник рано или поздно сделает замечание, то рекомендуется самим обратиться на него внимание и заранее, не дожидаясь реакции собеседника, ответить на него.

В этом случае у вас появятся следующие преимущества:

отсутствие противоречий с собеседником и тем самым снижение степени риска поссориться в беседе;

возможность самому выбрать формулировку замечаний оппонента и тем самым снизить его смысловую нагрузку;

возможность выбрать наиболее подходящий момент для ответа и тем самым обеспечить себе время для его обдумывания;

укрепление доверия между вами и собеседником (так как он увидит, что вы не собираетесь обвести его вокруг пальца, а, наоборот, ясно излагаете все аргументы "за" и "против").

**Сразу после того, как было сделано замечание.** Это наиболее удачный вариант ответа и его следует использовать во всех нормальных ситуациях.

**Позднее.** Если нет желания прямо противоречить собеседнику, то ответ на его замечание лучше отложить до более удобного с тактической и

психологической точки зрения момента. Часто бывает, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на замечание: ответ возникнет сам по себе после определенного времени.

**Никогда.** Враждебные замечания, а также замечания, которые представляют собой существенную помеху, следует по возможности полностью игнорировать. Отводы замечаний и возражений собеседника всегда чреваты различного рода конфликтами, поэтому в этих случаях нужна максимальная тактичность и деликатность.

Существуют правила хорошего тона, которые применяются при отводе возражений и помогают с наименьшими психологическими затратами решать возникающие проблемы.

Рассмотрим эти **правила отвода возражений.**

Собеседник не всегда прав, но часто нам выгодно признать его правоту, особенно в мелочах.

Замечания и возражения – естественные явления в любой беседе, поэтому не следует чувствовать себя обвиняемым, который должен защищаться.

В момент высказывания замечания собеседник редко остается спокойным. Ожидая вашу реакцию, он становится очень чувствительным к любому знаку вашего недоверия или невнимания. В таких ситуациях вы должны полностью контролировать свое поведение.

Замечания, причиной которых является комплекс неполноценности, переживаемый вашим собеседником, требуют особого внимания и большой осторожности, так как в случаях оскорбления его как личности дело может дойти до скандала.

Можно привести собеседника в хорошее расположение духа, идя на некоторые уступки, но нужно определять границы уступок, прежде чем на них решиться.

Любое несогласие с замечаниями нужно исчерпывающе разъяснить, так как корректное опровержение замечания может увеличить ваши шансы на успех.

При эмоциональной реакции собеседника следует знать, что с возбужденным и взволнованным человеком вряд ли можно разговаривать по деловому.

Собеседник всегда должен чувствовать, что вы относитесь к его замечаниям серьезно и тщательно их рассмотрите, прежде чем дадите окончательный ответ.

Следует помочь собеседнику высказать свои замечания и возражения, попытаться выяснить причины его невысказанного недовольства или волнения.

Мы рассмотрели основные виды замечаний и привели возможные варианты того, какой может быть реакция на них. Естественно, предусмотреть

все варианты невозможно, так как реальные обстоятельства всегда вносят определенные коррективы.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите основные этапы делового общения.
2. Что такое «метод снятия напряженности» и «метод зацепки»?

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Оцените свои способности к прочтению невербальной информации, выполнив предложенный тест.

### **ТЕСТ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЛУШАНИЯ»**

Ниже приводятся 10 вопросов, ответы на которые помогут Вам узнать, насколько эффективно Вы слушаете своих собеседников. При ответах на вопросы пользуйтесь шкалой: *всегда – 4 балла; часто – 3 балла; иногда – 2 балла; никогда – 1 балл.*

1. Даете ли Вы собеседнику возможность высказаться, не перебивая его?
2. Обращаете ли Вы внимание на подтекст высказывания собеседника?
3. Стараетесь ли Вы запомнить, что говорит Ваш собеседник?
4. Обращаете ли Вы внимание на главные стороны сообщения?
5. Слушая собеседника, стараетесь ли Вы сохранить в памяти основные факты сообщения?
6. Обращаете ли Вы внимание собеседника на то, что вытекает из содержания сообщения?
7. Подавляете ли Вы у себя желание уклониться в беседе от неприятных Вам вопросов?
8. Воздерживаетесь ли Вы от раздражения, когда собеседник высказывает противоположную точку зрения?
9. Стараетесь ли Вы удерживать свое внимание на сообщении собеседника?
10. Проявляют ли Ваши собеседники интерес к беседе с Вами?

**Оценка.** Подсчитайте сумму баллов. Ваше умение слушать:

**32 и более баллов** – отлично; **27-31 балл** – хорошо; **22-26 баллов** – посредственно; **менее 22** – надо тренироваться.

### **Теория транзакционного анализа**

Многие проблемы межличностного общения можно объяснить, используя теорию транзакционного анализа. Ее автор – американский психолог Эрик Берн. В основе теории – внутреннее устройство психики человека, различные эго-состояния "Я".

## Тема 5. Структурная модель эго-состояний (внутреннее устройство психики)

Эго-состояние "родитель – Я"
Эго-состояние "взрослый – Я"
Эго-состояние "ребенок – Я"

В каждый конкретный момент времени человек пребывает в одном из трех эго-состояний своего "Я". Определенное эго-состояние детерминирует определенную модель поведения и общения.

Каждое эго-состояние является замкнутым и состоит из следующей последовательности:

### мышление – переживание – действие.

1. Тот, кто думает, действует и чувствует так, как это делают родители, находится в состоянии *«родитель – Я»*. *Критическое состояние «родитель – Я»* хранит определенные заповеди, запреты, нормы, традиции, всю совокупность предрассудков. *Кормяще-заботливое состояние «родитель – Я»* характеризуется проявлением таких качеств, как тепло, ободрение, готовность помочь, чрезмерная заботливость.

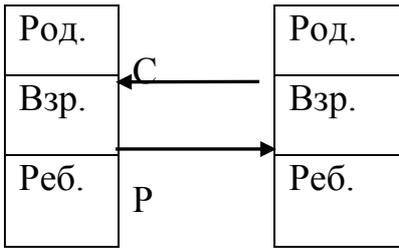
2. Тот, кто трезво оценивает реальность, собирает и объективно осмысливает факты, находится в состоянии *«взрослый – Я»*.

3. Тот, кто чувствует и действует так, как в детстве, находится в состоянии *«ребенок – Я»*. В *приспосабливающемся состоянии «ребенок – Я»* повинуются, заучивают наизусть, чувствуют себя виноватым, замыкаются в себе, дуются на кого-либо, опасаются чего-либо. Оно ориентировано на то, что, как кажется, ожидают от человека. На *бунтарское состояние «ребенок – Я»* оказывают влияние требования и желания людей, которые не соответствуют личностным желанием. В *свободном состоянии «ребенок – Я»* мы видим естественного ребенка, без следов влияния на него. Он радуется, сердится, исследует мир, изобретает, смеется и плачет, не заботится о праве и морали.

### Функциональная модель (способ действия: стимул или реакция)

Критический родитель – Я
Кормяще-заботливый родитель – Я
Взрослый – Я
Приспосабливающийся ребенок – Я
Бунтарский ребёнок – Я
Свободный ребёнок – Я

В процессе общения человек посылает информацию из определённого эго-состояния и адресует её соответствующему эго-состоянию партнёра.



Трансакт состоит из стимула С и реакции Р между двумя эго-состояниями

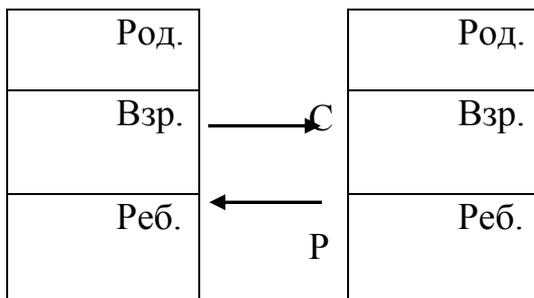
Таким образом, трансакт – любое словесное (вербальное) и невербальное общение минимум двух людей.

Если человек правильно понимает трансакты межличностного общения, то он понимает причины конструктивности коммуникаций или причины помех.

### Формы трансактов

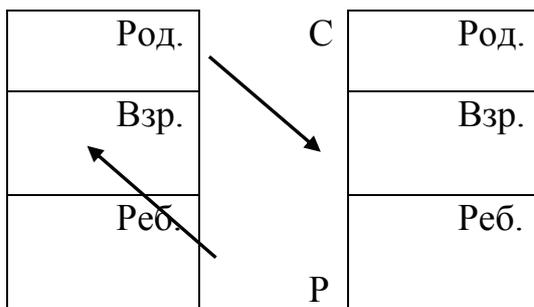
**I. Параллельные трансакты.** Возникают между любыми парами эго-состояний.

Они могут продолжаться сколь угодно долго.



Начальник: "К какому сроку Вы сдадите работу?"

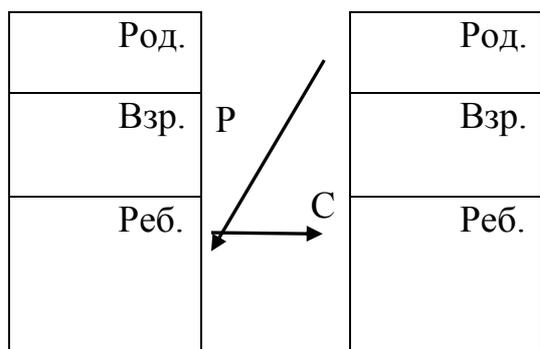
Починенный: "Вовремя, работа практически закончена".



Мастер: "Действуй спокойнее, у тебя все получится!"

Ученик: "Я стараюсь, но не все получается!"

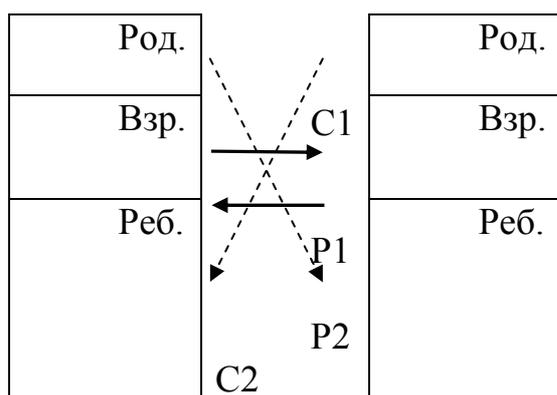
**II. Перекрестные трансакты.** Препятствуют течению беседы, вводят разговаривающих в заблуждение.



- Ты не знаешь, куда я положил свой ключ?  
 - Больше следи за порядком, тогда будешь быстро находить свое барахло!

**III. Скрытые трансакты.** Обмен информацией идёт одновременно на нескольких уровнях (словами – одно, интонациями, взглядами и жестами – другое).

То, что произносится ясно – социальный уровень, дополнительно подразумеваемое – психологический уровень.



Шеф: «Господин Петров, где квартальный отчёт?» (C1)  
 C2 – «Вы, наверняка, о нём забыли».  
 Петров: «А Вы не смотрели на своём письменном столе?» (P1)  
 P2 – «Если бы ты следил за порядком, не было бы нужды меня беспокоить».

### Практические советы

1. Не бывает плохих и хороших эго-состояний, каждое имеет свои преимущества и недостатки. Для успешной коммуникации надо уметь свободно владеть всеми эго-состояниями.
2. Следите за своими эго-состояниями. Может быть, в них кроется причина многих критических ситуаций.
3. Избегайте сверхкритического состояния "родитель – Я". Оно деструктивно и бесполезно для делового общения.
4. Если изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.
5. Старайтесь избегать скрытых трансактов, которые сопровождаются критикой или недовольством.
6. Используйте скрытые трансакты, при которых на скрытом уровне присутствует отношение "Вы мне симпатичны", "мне нравится работать и говорить с Вами" и т.д. Это конструктивно.

### Распознавание эго-состояния

Для распознавания эго-состояний большое значение имеют интонация, поведение, выражение лица, жесты и положение тела. Но имейте в виду, что надежное распознавание эго-состояний требует времени и тренировки.

Великолепным достижением Эрика Берна было то, что в своей модели структурного и функционального анализа эго-состояний он показал внутренние психические процессы и их выражение во внешнем поведении. После некоторой тренировки Вы сможете соотносить различные внутренние процессы и внешние способы поведения с определенными эго-состояниями. Сделать это Вам поможет предлагаемая далее таблица.

Родитель – Я	Состояние	
	критическое	кормяще-заботливое
А. Общее поведение	Автоматически оценивающее, ироничное, порицающее, наказывающее, обвиняющее, ищущее виновного, приказное, авторитарное, запрещающее, догматичное, претендующее, как правило, проводящее границы.	Доброе, ободряющее, признательное, озабоченное, сочувствующее, защищающее, поддерживающее, советуемое, помогающее, утешающее, понимающее, покровительственное, сверхзаботливое.
Б. Формулировки	"Ты должен". "Ты не должен". "Этого тебе нельзя". "Как ты только можешь". "Это следует сделать, этого не следует делать". "Сколько тебе еще говорить одно и то же". "Прекрати это сейчас же". "Я не позволю с собой так обращаться".	"Не ломай себе голову". "Не так плохо, как кажется". "Не вешай нос". "Успокойся сначала". "Тебе это не по силам". "Бедняга". "Хорошо получилось". "Я могу вас понять". "Выше голову". "Лучше не делай этого, это может быть опасным". "Иди я сделаю работу за тебя".
В. Интонация	Громкая или тихая, твердая, высокомерная, насмехаясь, ироническая, циничная, саркастическая, острая, ясная, с нажимом.	Теплая, успокаивающая, сочувственная.
Г. Выражение лица	Нахмуренный лоб, критический взгляд, сжатый рот, сошедшиеся на переносице или поднятые вверх брови, нос презрительно сморщен, неодобрительное покачивание головой.	Заботливое, одобряющее, довольное, счастливое, улыбочливое, опасливо-заботливое, любовно-заинтересованное.

Д. Жесты и положение тела	Поднятый вверх указательный палец, руки на бедрах, руки скрещены на груди, ноги широко расставлены.	
---------------------------	---	--

Взрослый-Я	
А. Общее поведение	Раскрепощенное, деловое, объективное, внимательное, заинтересованное, прислушиваясь к собеседнику, без эмоций, концентрированное, собирая и перерабатывая данные, понимая друг друга по глазам, открыто задавая вопросы, выдвигая и выбирая альтернативы, независимое, сравнивая, в кооперации, задумываясь, впечатляясь.
Б. Формулировки	Все вопросы, начинающиеся со слов: Как? Что? Когда? Почему? Кто? Где? Высказывания, начинающиеся со слов: возможно, вероятно, если сравнить с ..., по моему мнению, я думаю, полагаю, по моему опыту, я буду и т.д.
В. Интонация	Уверенная (без высокомерия), деловая (с личной окраской), нейтральная, спокойная, без страстей и эмоций, ясная и четкая (как у диктора, читающего новости).
Г. Выражение лица	Лицо обращено к партнеру, открытый и прямой взгляд, взвешивающее, задумчивое, ненапряженное, внимательное, прислушивающееся к партнеру, частое изменение выражения лица в соответствии с ситуацией.
Д. Жесты и положение тела	Жесты подкрепляют то, что говорится, "подлаживаясь" под высказывания, корпус прямой, его положение меняется в ходе беседы, голова прямая (не наклоненная (ребенок), но и не поднятая (родитель), верхняя часть туловища слегка наклонена вперед (выражение заинтересованности).

Ребенок – Я	Состояние		
	свободное	приспосабливающееся	бунтарское
А. Общее поведение	Не заботясь о реакции окружающих людей, спонтанное, игривое, любознательное, творческое, хитрое, злорадное, излучающее избыток энергии, воодушевленное, вялое, открытое, веселое, естественное, бесстыдное, забавное, дразнящее, нетерпеливое, эгоистичное, полное энергии, мечтательное, творческое.	Ощущение стыда, чувство вины, осторожное, боязливое, сдержанное, опасливое, думающее о последствиях, требующее одобрения, впадающее в отчаяние, беспомощное, обиженное, покорное, скромное, неуверенное, сдержанное, подавленное, предъявляющее повышенные требования к себе, жалующееся, придерживающееся хороших форм обращения, следующее правилам и договоренностям	Протест против более сильных и авторитетных, капризное, своевольное, "заводящее" других, стропливое, грубое, противоречащее другим, гневное, неприятное, непослушное, агрессивное.

Б. Формулировки	"Я хочу". "Мне хотелось бы". "Я бы очень хотел". "Прекрасно". "Великолепно". "Высший класс". "Шикарно". "Мне без разницы". "Так тебе и надо".	"Я не верю в свои силы". "Я не смогу этого сделать". "Я боюсь". "Я хотел бы". "Я попробую". "Если ты так думаешь...". "Почему всегда я?" "Что же мне делать?" Услышанные от других выражения: "Нужно", "Я должен".	"Я этого не хочу". "Оставьте меня в покое". "Проклятье".
В. Интонация	Преимущественно громкая, быстрая и горячая, захлебываясь, печальная.		Гневная, громкая, упрямая, угрюмая.
Г. Выражение лица	Воодушевленное, возбужденное, ошеломленное, открытый рот, блеск в глазах, хитрость, лукавство, любопытство, печаль, слезы.	Глаза опущены вниз, выражение согласия, губы, подбородок дрожат, глаза на мокром месте, нервное, потерянное, тактичное, с оглядкой на других, онемелое.	Жесткое, упрямое, отсутствующее.
Д. Жесты и положение тела	Напряженный или ослабленный корпус, рассеянность, свободные, взволнованные, усталые.	Поднимает руку, если хочет что-то сказать, опущенные вниз плечи, склоненная голова, поза слуги, стоит на вытяжку, пожимает плечами, кусает губы, напряжен, дружелюбен, мил.	Напряженность, угрожающая поза, упрямство, опущенная голова.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите основные характеристики 3-х эго-состояний Я-Родитель, Я-Ребенок, Я-Взрослый.
2. Что такое параллельные и перекрестные трансакты ?

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Опишите методики распознавания эго-состояний.

## **Тема 6. Управление конфликтом**

### ***Динамика конфликта***

Динамика конфликта – это ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов.

Различают латентный период или предконфликтную ситуацию, начало конфликта, открытый период или собственно конфликт и окончание конфликта.

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии спортивного единоборства), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются

предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

Латентный период включает возникновение объективной проблемной ситуации (в основе которой лежит противоречие между субъектами – вспомним причины конфликтов), осознание ее субъектами взаимодействия, попытки сторон разрешить ситуацию неконфликтными методами и возникновение предконфликтной ситуации. Открытый период, или собственно конфликт, включает инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие и завершение конфликта. Эскалацией конфликта является быстрый темп нарастания борьбы, характеризующийся сужением когнитивной сферы, возникновением образа врага, ростом эмоционального напряжения переходом к личным выпадам, ростом иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризацией, в некоторых случаях применением насилия, часто потерей первоначального объекта разногласия, расширением границ конфликта. Иногда выделяют послеконфликтный период, состоящий из 2 этапов : частичной и полной нормализации отношений.

Разделение конфликта на периоды и этапы позволяет рассматривать его как явление со сложной динамикой. Отдельные стратегии и тактики имеют смысл на разных отрезках времени протекания конфликта.

### ***Причины возникновения конфликтов***

Принято считать, что конфликты возникают на почве 4-х групп факторов и причин, из которых объективными являются объективная и организационно-управленческая группы факторов, субъективными – социально-психологическая и личностная. Чаще всего, несколько групп факторов перемешиваются при возникновении конфликта, что придает ему неизбежный объективно-субъективный характер.

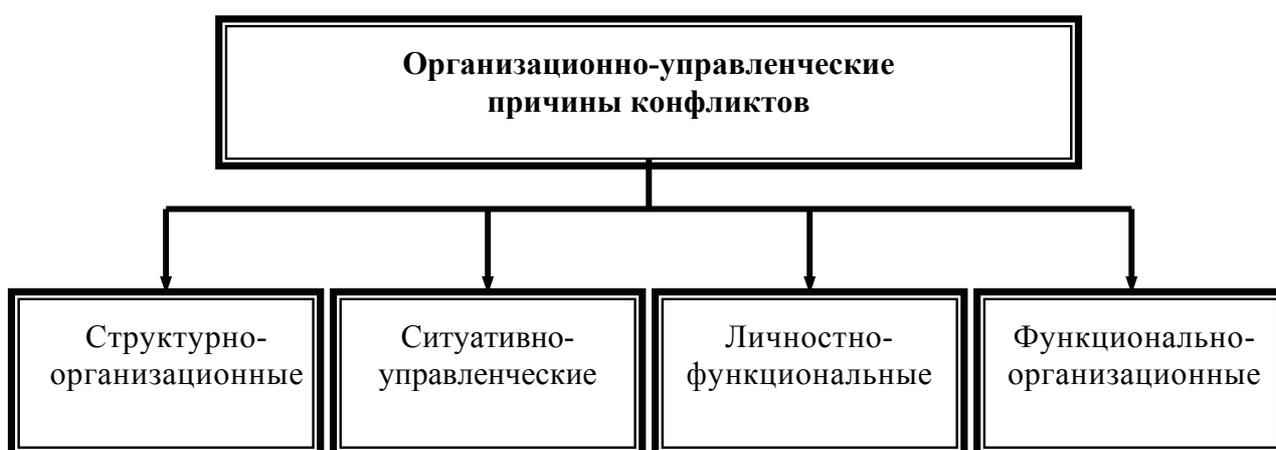
Объективными причинами конфликтов являются, прежде всего, те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений установок. Субъективные же связаны с индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, уровню их конфликтности и принятой ими модели поведения в конфликтных ситуациях. Именно поэтому необходим двойной подход при профилактике конфликтов – объективная оценка ситуации, выявление возможных точек пересечения различных интересов с одной стороны, и изучение психологических особенностей членов коллектива и работа по их нейтрализации с другой. К этому мы вернемся в нашей практической части.

Наиболее распространенными **объективными** причинами возникновения конфликтов в организации в процессе взаимодействия людей являются : ограниченность ресурсов, подлежащих распределению ; различия в ценностях, методах поведения, квалификации, образовании. При этом, объективные причины только тогда дают начало конфликту, когда делают невозможным личности или группе реализовывать свои потребности, заденут

личностные или групповые интересы. Так же много зависит от типа личности, ее социальной зрелости, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами.

Обращаясь непосредственно к сфере профессионального взаимодействия, разберем **организационно-управленческие** причины конфликтов, по данным статистики, создающими до 67% конфликтных ситуаций на производстве. Причины конфликтов, называемые организационно-управленческими, связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп, и имеют несколько больший субъективный характер, нежели чисто объективные причины.

Различают следующие типы организационно-управленческих причин конфликтов:



**Структурно-организационные** причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. В идеале, структура организации формируется под поставленные перед организацией задачи. Несоответствие может быть вызвано двумя причинами: ошибками при проектировании структуры, вызванными сложностями при прогнозировании всех возможных задач, которые будет решать создаваемая организация, непрерывными изменениями в задачах и деятельности организации при недостаточной гибкости структуры. Следствием неправильной структуры является дублирование функций и полномочий, неправильное распределение ответственности. Теоретически при создании новой организации необходимо сначала определить весь перечень возлагаемых на нее задач, затем их систематизировать и перевести в структуру, которая должна будет совершенствоваться в процессе деятельности.

\***Функционально-организационные** причины вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами организации, между отдельными работниками. Все эти виды связей так же должны соответствовать задачам организации, требованиям деятельности и объективным законам функционирования предприятия. Кроме того, такие связи должны быть четко определены, понятны всем уча-

стникам. Как следствие – плохие коммуникации или же иерархическая путаница в отношениях управления-подчинения.

\***Личностно-функциональные** причины конфликтов отражают несоответствие работника занимаемой должности по профессиональным, нравственным и прочим требуемым качествам. В связи с чем возложенные на работника обязанности не будут выполняться или их выполнение не будет соответствовать заданному стандарту качества, что будет мешать другим сотрудникам полноценно справляться с обязанностями на своих участках работы – здесь прослеживается взаимозависимость членов коллектива в едином производственном процессе.

\***Ситуативно-управленческие** причины конфликтов обусловлены ошибками руководителей и подчиненных при решении управленческих задач, а так же невыполнением подчиненными заданий руководства. Качество управленческих решений оценивается не только по их предметной компетенции, но и по тому конфликтному потенциалу, который они содержат. Чем более масштабен характер решений, тем более тщательную конфликтологическую экспертизу они должны проходить.

Следующая группа причин конфликтов – **социально-психологические**, к числу которых относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы, качеством коммуникативных процессов. Это и возможные значимые потери, и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации, обусловленные свойством нашего подсознания подгонять новую информацию под уже имеющиеся, не всегда верные для данной конкретной ситуации, шаблоны, ограниченностью словарного запаса, и недостатком времени, нежеланием говорящего раскрывать всю информацию.

Обычными причинами трудовых конфликтов являются недостатки в организации труда. Наиболее часто встречаются следующие:

- неблагоприятные условия труда;
- несовершенная система оплаты труда;
- неритмичность работы {простои и штурмовщина};
- упущения в технологии;
- необеспеченность заданий ресурсами;
- несоответствие прав и обязанностей;
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- существование неоправданных организационных структур и другие.

Совершенствование организации и управления деятельности людей является мощным фактором предупреждения многих социальных конфликтов не только в процессе труда, но и в быту.

Многие причины трудовых конфликтов кроются в *порочной связи между рабочими местами*. Эти связи бывают

- *технологическими,*

- *информационными,*
- *иерархическими.*

Возникновение конфликтов, как правило, обусловлено:

1. Неопределенностью или частичной определенностью технологии управленческой работы. В этом случае она определяется волюнтаристски или фиксируется в приказах и традициях.

2. Переизбытком руководителей у отдельного подчиненного. В этом случае он получает указания от многочисленных начальников и не в состоянии выполнить все вовремя, поэтому он принимает самостоятельное решение, выбирая одну из стратегий:

- сам ранжирует работу по степени важности на основе своей оценки; требует этого от непосредственного начальника; хватается за все подряд и ничего не доводит до конца; плюет на все указания и отлынивает от работы на том основании, что от какого-нибудь начальника он все равно получит нагоняй.

3. У руководителя слишком много непосредственных подчиненных {более 8 человек}, что приводит к следующему:

- безуспешной попытке удержать управление каждым в своих руках, что приводит к *хаотичному управлению* {Начальник отдает приказы одному, а спрашивает с другого, путает имена и фамилии, устраивает разносы на "пустом месте"; ряд подчиненных ловко использует это, не попадаясь на глаза начальнику и не получая от него указаний};

- пытается как-то структурировать коллектив, выделяя группу, которой он руководит, в отношении других осуществляется хаотичное руководство;

- отказывается от попыток управления, пуская все на "самотек", в этом случае он становится "мальчиком на побегушках" у своих подчиненных.

В первых двух случаях неравномерность нагрузки подчиненных ухудшает отношения, что ведет к конфликтам. В третьем случае в коллективе растет влияние неформальных лидеров.

Оптимальной организационной структурой, предупреждающей появление многих конфликтов, является подчинение одному руководителю 3-4 подразделений с коллективами до 7 – 8 человек.

4. Порочные круги управления, при которых функции, средства, обязанности и ответственность не распределены четко по рабочим местам. Создается ситуация, где все в равной степени безвластны и безответственны.

Если в "порочный круг" вовлечено два – три рабочих места, найти выход не сложно. В этом случае стоит наделить несколько сотрудников совместной ответственностью.

Если в этот круг вовлечено более трех рабочих мест, совместная ответственность невозможна. Еще более сложная ситуация возникает, если за каждым из них стоит подразделение.

Как правило, причины этого или заложены в структуре организации, или возникли из-за отношений зависимости одних от других {личностной, технологической или другой}.

5. Неадекватное взаимодействие организационно-технологических и экономических систем предприятия:

- несинхронность их функционирования {если экономическая система работает быстрее, то она фиксирует экономический эффект от еще не выполненной работы; если быстрее работает организационно-технологическая, то в документации возникают противоречия};

- несовпадение целей деятельности {у одной цель – качество, а у другой цена}.

Частой причиной конфликтов является нарушение *принципов управления*. Соблюдение следующих принципов управления позволяет предотвратить возникновение многих социальных конфликтов:

1. *Принцип инструкций*. Его суть заключается в предпочтительности управления с помощью правил и инструкций, а не приказов и распоряжений. Так, на каждую должность обязательно следует создать и утвердить руководителем инструкцию о должностных обязанностях. Эта инструкция должна представлять собой не формальный документ, а реальные и конкретные требования к человеку, занимающему эту должность: порядок выполнения работ, требования к результату, последовательность подчинения иерархии управления, процедуру разрешения противоречий, связанных с выполнением должностных обязанностей и другое.

2. *Принцип оперативности*. Руководитель обязан оперативно реагировать на происходящее в трудовом коллективе, чтобы подчиненные постоянно ощущали оценку собственной деятельности. Отсутствие оперативной и адекватной реакции руководства на определенные действия воспринимается сотрудниками как попустительство.

3. *Принцип воспитания*. Руководству следует постоянно убеждать и разъяснять подчиненным целесообразность своих требований. Руководитель также должен своим поведением соответствовать этим требованиям. Любое отклонение от них должно быть отмечено как поощрение или наказание.

4. *Принцип терпения*. Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель обязан проявлять бесконечное терпение и такт. Владение им управленческими технологиями и личностный положительный имидж помогают преодолевать давление деструктивного субъективного потенциала.

5. *Принцип близости*. Его суть заключается в том, чтобы разрешать проблемы как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли. В этой связи целесообразно подчинять одному руководителю весь цикл производственной деятельности и определить зависимость материального поощрения всех участников этого цикла от конечного результата совместной деятельности.

6. *Принцип делегирования.* Делегирование полномочий подчиненному эффективно только в случае, если управленческая ответственность остается за руководителем, а подчиненному передается исполнительская ответственность. Управленческая ответственность предполагает:

- выбор исполнителя;
- наделение его необходимыми для выполнения задания полномочиями;
- информирование коллектива о факте делегирования полномочий;
- помощь в выполнении задания;
- контроль хода выполнения задания.

7. *Принцип ответственности.* Подчиненный должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять.

8. *Принцип конструктивной критики.* Этот принцип конкретизируется в ряде правил:

- изъять из критики обвинительное "жало" и сместить акцент на конструктивные предложения;
- замечания делать наедине и стараться не задевать самолюбие людей другими способами;
- проявлять искреннее сочувствие к суждениям и желаниям оппонента, стараться понять его точку зрения;
- предоставлять возможность полностью высказаться оппоненту, не отвергать его сразу и резко;
- стараться не доказывать, а выяснять факты;
- поддерживать доброжелательный и спокойный тон разговора;
- указывая на ошибку, начинайте с похвалы; используйте косвенную форму критики {вымышленного лица или похожий случай};
- критикуйте в порядке обсуждения, не акцентируя свое административное влияние;
- не употребляйте неоправданных приемов усиления аргументации типа: "У Вас всегда так...", "Вечно Вы..."/"Сколько раз я говорил..." и так далее;
- не требуйте немедленного признания ошибок и согласия с вашим мнением, давайте время на раздумья;
- критику совмещайте с аргументированной самокритикой;
- делайте так, чтобы недостаток выглядел легко исправимым;
- говорите только о деле и не переходите на личности, проявляйте заботу о достойном имидже подчиненного.

Нарушение принципа конструктивной критики является причиной не столько объективного характера, сколько субъективного. *Субъективные причины* возникновения конфликтов на работе – не такое уж редкое явление. Как правило, они обусловлены либо психологической несовместимостью сотрудников, либо ошибочными действиями руководителя и подчиненных.

Неправильные действия подчиненных руководитель обычно определяет и нейтрализует легче, чем собственные. Однако, неправомерные действия руководителя имеют большой социальный резонанс. *Типичные ошибки* руководителя, ведущие к конфликтам, можно сгруппировать следующим образом:

- *нарушение трудового законодательства,*
- *нарушение служебной этики,*
- *несправедливая оценка вклада подчиненных в общее дело.*

Нарушения трудового законодательства со стороны руководителя выражаются в игнорировании законов и попытках подменить их своими приказами, а также в нарушении формальных процедур. Эти нарушения могут быть обусловлены:

- правовой безграмотностью или правовым нигилизмом, характерным для российского менталитета;
- наличием противоречий в системе законов и подзаконных актов, касающихся определенного вида деятельности;
- наличием различных "лазеек" в законах, позволяющих руководителю "уходить" от духа и буквы закона;
- неоднозначностью законов, позволяющей трактовать их по своему усмотрению и другими.

К нарушениям служебной этики относят:

- ❖ различные проявления грубости, неуважения и высокомерия
- ❖ явный или неявный обман, невыполнение обещаний;
- ❖ нетерпимость к инакомыслию;
- ❖ ущемление прав подчиненных;
- ❖ злоупотребление служебным положением;
- ❖ нарушения субординации;
- ❖ утаивание информации и т.д.

Проявления несправедливой оценки руководителем подчиненных разнообразны:

- недостатки в распределении работ между исполнителями;
- отсутствие объективных критериев оценки результатов труда;
- установление несоответствующего вкладу материального поощрения;
- ошибки в применении поощрения и наказания;
- приглашение "варяга" на вакантное место, когда в коллективе есть свои кандидаты;
- огульная критика "неудобных";
- развязывание бессмысленного противоборства с неформальным лидером;
- проявление ревности к авторитету и влиянию некоторых подчиненных; нечеткая формулировка заданий и другие.

Плохой руководитель является серьезной проблемой для подчиненных и носителем многих конфликтов. Специалисты предлагают несколько моделей поведения для подчиненных, которые способствуют снижению напряженности в отношениях:

1. Научиться терпению и терпимому отношению к руководителю. Подчиненный служит фирме, а не конкретной персоне, какое бы социальное положение она не занимала.

2. Ищите точки соприкосновения. За видимым расхождением в привычках и стилях поведения существуют общие интересы и предпочтения. Не поддавайтесь искушению свалить все неприятности и проблемы на плохого руководителя.

3. Используйте различные тактики. Легче измениться самому, чем ожидать изменения поведения руководителя. Как только Вы изменитесь, изменится и ситуация вокруг Вас.

4. Даже в очень плохом человеке есть нечто хорошее. Одобрительно реагируйте на все положительные поступки руководителя. Жалобы сводите к минимуму.

5. Учитесь на ошибках своего плохого руководителя, чтобы в будущем их никогда не повторить.

6. Не забывайте, что работа не заполняет все Ваше существование. Перефразируя известную поговорку, заметим, что мы работаем для того, чтобы хорошо жить, а не живем для того, чтобы хорошо работать.

7. Если плохой руководитель провоцирует ухудшение Вашего здоровья или вынуждает Вас переступить через нравственные принципы, расставайтесь с ним без сожалений.

#### **Социально-психологических условия предупреждения конфликтов.**

Социально-психологические особенности межличностного взаимодействия во многом обуславливают возникновение и развитие конфликта. Поэтому использование социально-психологических факторов предупреждения конфликта оказывают заметное влияние на динамику развития противоречия; то есть их результативность очевидна. Эти факторы в большей степени поддаются управлению, чем другие.

Социально-психологические факторы предупреждения конфликтов связаны с соблюдением закономерностей социального взаимодействия. Нарушение этих закономерностей, как правило, приводит к возникновению противоречий, многие из которых разрешаются с помощью конфликтов. Так, конфликтологи А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов выявили следующую закономерность: *только сбалансированное взаимодействие имеет непротиворечивый характер*. Сбалансированность взаимодействия – понятие субъективное и зависит от восприятия ситуации партнерами по взаимодействию. Тем не менее, сознательное или несознательное нарушение баланса в следующих видах взаимодействия может привести к возникновению конфликта:

1. Сохранение в ходе взаимодействия баланса ролей (старшего, равного или младшего по своему психологическому статусу). Если у партнеров по взаимодействию есть согласие относительно своих ролей, то конфликта не будет. Согласие достигается в следующих случаях:

- достигнуто взаимопонимание относительно ролей каждого участника взаимодействия;
- ожидания партнерами взаимного распределения ролей совпадает с реальной картиной;
- несовпадающие ожидания относительно ролей друг друга своевременно и бесконфликтно корректируются исходя из существующего соотношения сил.

2. Поддержание баланса взаимозависимости в решениях и действиях. Зачастую стороны, или одна из сторон воспринимают ситуацию взаимодействия как ущемляющую их свободу больше, чем это следует из целей и контекста взаимодействия. Таким образом, оптимальный баланс взаимозависимости и личной свободы партнеров определяется:

- целью и задачами взаимодействия,
- особыми условиями внешней среды,
- личностными представлениями о допустимых границах зависимости.

3. Сохранение и поддержание баланса взаимных услуг. Человеку свойственно фиксировать в памяти те услуги, которые он оказывает окружающим. При этом многие люди довольно легко забывают о тех услугах, которые им были оказаны со стороны окружающих. Поэтому подсчет взаимных услуг оказывается не в пользу определенного участника взаимодействия, что может привести к конфликту. Предупредить такого рода конфликты можно, соблюдая следующие правила:

- помнить не только то, что мы делаем для других, но и то, что другие делают для нас;
- не откладывать надолго оказание ответной услуги и позаботиться о ее адекватной ценности;
- отказаться от привычки подсчета взаимных услуг в отношении близких людей и друзей.

4. Поддержание баланса ущерба. Суть этой закономерности заключается в том, что, если человеку нанесен серьезный ущерб, он испытывает желание отомстить, причинить ответный ущерб своим обидчикам. Готовность воплотить это желание в жизнь зависит от следующих факторов:

- степени ущерба,
- общественных традиций,
- мировоззрения и воспитания субъекта,
- силы его позиции (наличия ресурсов),
- страха наказания.

Предупреждать такого рода конфликты просто – стоит только не причинять вреда окружающим людям.

5. Поддержание баланса оценки и самооценки. Взаимодействие всегда сопровождается взаимными оценками и самооценками партнеров, для которых закономерно следующее:

- критериями оценки выбирают те характеристики, которые имеют высокую самооценку;
- все качества, присущие себе, воспринимаются как норма, а их отсутствие – как патология;
- все параметры, по которым оценка может быть не в пользу субъекта, игнорируются.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите основные этапы динамики конфликта.
2. Перечислите принципы эффективного управления, минимизирующие возникновение конфликтов.

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Оцените свой конфликтогенный уровень, выполнив предложенный тест.

#### **Тест: «Степень конфликтности»**

1. Рвется в спор	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняется от спора
2. Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражения	7 6 5 4 3 2 1	Свои доводы сопровождает извиняющимся тоном
3. Считает, что добьется своего, если будет рьяно возражать	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что проиграет, если будет возражать
4. Не обращает внимания на то, что другие не понимают его доводов	7 6 5 4 3 2 1	Сожалеет, если видит, что другие не понимают его доводов
5. Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждает в спорных проблемах в отсутствие оппонентов
6. Не смущается, если попадает в напряженную обстановку	7 6 5 4 3 2 1	В напряженной обстановке чувствует себя неловко
7. Считает, что в споре надо проявлять свой характер	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступает в спорах	7 6 5 4 3 2 1	Уступает в спорах
9. Считает, что люди легко выходят из конфликтов	7 6 5 4 3 2 1	Считает, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрывается, то считает, что без этого нельзя	7 6 5 4 3 2 1	Если взрывается, то вскоре ощущает чувство вины

## ЗАЧЕТНЫЙ ТЕСТ ПО «БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯМ»

1. Коммуникативная компетентность не включает в себя:
  - А. Готовность принимать все новое во внешней среде.
  - Б. Способы персонализации внешней среды
  - В. Казуальную атрибуцию.
  
2. Целью делового общения является:
  - А. Продуктивное сотрудничество;
  - Б. Приобщение партнеров к опыту и ценностям друг друга;
  - В. Находиться вне самого взаимодействия субъектов;
  
3. К механизмам восприятия партнера не относится:
  - А. Рефлексия
  - Б. Фрустрация.
  - В. Идентификация.
  
4. Перечислите виды делового письменного общения.
  
5. Что не является устными средствами общения:
  - А. Интервью.
  - Б. Резюме.
  - В. Презентация.
  
6. Вербальное аргументированное воздействие на партнера по общению называется:
  - А. Заражение.
  - Б. Убеждение.
  - В. Внушение.
  
7. Фиксация того, что невозможно изменить, называется:
  - А. Игнорирование.
  - Б. Манипулирование.
  - В. Деструктивная критика.
  
8. Согласно теории Э.Берна, эмоциональная составляющая каждого человека заключается в:
  - А. «Я-Родитель»;
  - Б. «Я-Ребенок»;
  - В. «Я-Взрослый»;
  
9. Перечислите этапы развития конфликта.

10. Тип конфликта, в основе которого лежат предметно-материальные ценности, называется:

- А. Нормативный;
- Б. Потенциальный;
- В. Ресурсный;

11. Перечислите социальные балансы:

12. Укажите, что не является причиной организационного конфликта:

- А. Нечеткое распределение прав и обязанностей.
- Б. Нечеткое распределение полномочий и ответственности.
- В. Отличие в темпераменте и типе личности.

13. Правила активного слушания предполагают:

- А. Невербальное участие в разговоре.
- Б. Перефразирование и резюмирование.
- В. Отходить от темы, подлежащей обсуждению

14. Вербальное общение:

- А. Общение с помощью жестов
- Б. Общение с друзьями
- В. Общение с помощью слов

15. Сколько суток дается для ответа на деловое предложение, присланное по обычной почте и факсу?

- А. 3 и 1
- Б. 4 и 2
- В. 5 и 1

16. Какой из вопросов является риторическим?

- А. Кто еще не оплатил за проезд?
- Б. Кто там?
- В. Кому не надоедает ТВ-реклама?

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Лейхифф Дж.М., Пенроуз Дж.М. Бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2005.
2. . Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 551 с.
3. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2004. 224 с.

4. Шепель В.М. Управленческая этика. М., 2003
5. Уткин Э.А. Этика бизнеса. М., 1998
6. Шихирев П.Н. Этические принципы ведения дел в России. М., 1999
7. Этика предпринимательства. М., 1999
8. Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. СПб: Питер, 2005г.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2001г.
10. Морозов А.В. Деловая психология. СПб, 2006
11. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб,: Питер, 2001г.
12. Андреева Г.М. Социальная психология. 2-е изд. М., 1988.
13. Берн Э., Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. СПб.: Лениздат, 2004 – 400 с..
14. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М: Экономика, 1990. – 335с.
15. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 256 с.
16. Панфилова А.П. Бизнес – коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб.: Знание, 2001 г.
17. Ниренберг Дж. Гений переговоров – Мн.: ООО «Попурри», 2004 г.
18. Томсон П. Самоучитель общения. – СПб.: Питер, 2003 г.

## ГЛОССАРИЙ

**Аффект** – сильное, относительно кратковременное эмоциональное переживание.

**Внимание** – направленность, сосредоточенность сознания на определенном предмете.

**Воля** – психологический процесс сознательного управления деятельностью, который проявляется в преодолении трудностей и препятствий на пути к цели.

**Воображение** – способность сознания фантазировать, творчески создавать мысленные представления.

**Депривация** – расхождение между ожиданиями и возможностями их удовлетворения.

**Доминанта** – временно господствующий очаг возбуждения в сознании человека.

**Идентификация** – процесс сознательного или бессознательного отождествления себя с другим человеком, общностью.

**Индифферентность** – равнодушие, безучастие, безразличие.

**Интеллект** – относительно устойчивая структура умственных способностей.

**Интерес** – мотив или мотивационное состояние, побуждающее к познавательной деятельности.

**Интроверсия** – характеристика темперамента личности, обращенность внутрь себя.

**Когнитивный** – познаваемый, соответствующий познанию.

**Коллектив** – социальная группа, в которой взаимоотношения опосредуются личностно-значимым и общественно ценным содержанием.

**Критерий** – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило оценки.

**Личность** – человек как носитель совокупности биологических, психологических и социальных качеств.

**Мотивация** – процесс выбора мотива (потребности, интереса и др.), побуждающего к деятельности.

**Мышление** – психологическое отражение действительности в представлениях, суждениях, понятиях.

**Настроение** – эмоциональное переживание, захватывающее личность на определенное время.

**Память** – психологическое отражение прошлого опыта, который заключается в заполнении, сохранении и последующем воспроизведении или узнавании.

**Потребность** – источник активности человека; нужда, испытываемая человеком в чем-то, находящемся вне его и необходимым для жизнедеятельности.

**Речь** – исторически сложившаяся форма общения людей посредством языка.

**Статус** – соотносительное положение субъекта (индивида или группы) в социальной системе, определяемое по ряду признаков, специфичных для данной системы.

**Стратификация** – процесс выделения и упорядочения социальных групп в обществе в соответствии с рядом критериев.

**Темперамент** – динамические особенности психологической деятельности.

**Трансакт** – любое словесное или бессловесное общение людей.

**Трансакционный** – психологическая теория межличностного общения.

**Фрустрация** – психологическое состояние дискомфорта, вызванное неуспехом в удовлетворении потребности.

**Характер** – совокупность индивидуально-своеобразных свойств личности, определяющихся ее отношениями и проявляющихся в типичных способах деятельности.

**Чувства** – сложные и тонкие психологические переживания, лежащие в основу мотивации.

**Целеполагание** – постановка и выбор цели деятельности.

**Экстраверсия** – характеристика темперамента, обращенность не к своему внутреннему "я", а ориентация на окружающий мир.

**Эмоции** – психологические переживания, отражающие первичные впечатления, потребности человека.

## МОДУЛЬ 3. ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

### Тема 1. Психологические аспекты рекламы. Использование архетипов

#### Реклама, сказки и архетипы

Для того чтобы быть успешным в продажах товаров или услуг, необходимо максимально эффективно рекламировать наш товар. Цель любой рекламы – формирование желания приобрести предлагаемый товар или услугу. Как сделать "сильную" рекламу, то есть рекламу, которая могла бы оказать действенное влияние на человека? И заранее рассчитать и спрогнозировать "силу" и "впечатление"? Эти вопросы, если отнестись к ним достаточно серьезно, являются центральной проблемой творческой рекламы. Известно, что реклама воздействует через рациональную сферу (убеждение, "разум") и через сферу неосознаваемую (область эмоций и подсознания). Сравнительно легко прогнозировать воздействие рекламы в "разумной" сфере, сложнее предугадать, как будут работать более тонкие механизмы, на уровне глубокого душевного впечатления. Практики часто говорят о спонтанности и непредсказуемости творческой удачи, эмоциональный результат угадывается интуитивно и кажется недоступным анализу.

Действительно, спрогнозировать воздействие на эмоциональном уровне сложнее не потому, что нет методики, а потому, что на этом уровне "работает" одновременно большое количество факторов. И искусство прогнозирования состоит в выборе именно тех факторов, влияние которых будет решающим. Один из способов прогнозирования эмоционального эффекта и долгосрочного впечатления от рекламы – это метод, построенный на использовании универсальных механизмов психики. Речь идет об универсальных ("архетипических") сюжетах и универсальных ("архетипических") ролях. Это "кирпичики" картины мира, которую строит в своей душе каждый человек. Такие "кирпичики" он бессознательно распознает в любом эмоционально насыщенном сообщении, в том числе в рекламе, помимо ее "разумного" содержания. И добавляет это "архетипическое сообщение" к содержанию рекламы, усиливая, ослабляя или запутывая "рациональную" часть сообщения.

#### Как "работает" архетип

"Архетипическое" не материально, оно существует как глубинный механизм психики и проявляется на поверхности через форму, в том числе влияя на выбор образов в искусстве, стиля и так далее. "Архетипические" сюжеты или персонажи стоит отличать от типичных сюжетов или персонажей, которые можно встретить в литературе и театре.

Психологи выделяют обычно не более 30 архетипов. Каждому из них соответствует определенный стиль поведения человека, тип эмоционального переживания, бессознательный прогноз развития событий.

Если при восприятии рекламы (целиком или частично) подключается архетипический уровень, у воспринимающего автоматически усиливаются все соответствующие данному архетипу эмоциональные реакции и бессознательные ожидания. Важно только, чтобы они соответствовали цели рекламного сообщения. Можно целенаправленно формировать изобразительный или смысловой (и даже звуковой!) ряд рекламного сообщения так, чтобы он вызывал нужный архетип.

Отдельные архетипы можно распознать в персонажах (ролях) видеорекламы или в конкретных сюжетных изображениях. Это кажется удивительным, но архетип проявляется не только в социальной роли, но каждому архетипу соответствуют определенная стилистика изображения, тип графики, выбор цвета, композиция, набор предметов (в визуальном ряду), стиль музыки и так далее. Чаще всего можно наблюдать эффект от удачного использования архетипических элементов в "имиджевой" рекламе.

Если речь идет о чем-то более сложном, чем создание настроения, – это требует обращения не к одному архетипу, а к некоторому сценарию, в котором последовательно сменяются архетипические темы. Существуют узнаваемые "архетипические сценарии", которые каждый житейски наблюдательный человек знает по своему опыту. Эти универсальные структуры – "архетипические образы-персонажи" и "архетипические сценарии" – можно описать в академическом виде. Но это не очень удобно для рекламной практики. Более живой способ знакомства с ними предполагает своего рода возвращение в детство. Так как самое очевидное пространство, где мы знакомимся с ними, это народные сказки и иногда мифы (и еще романтическая литература и классическая живопись).

Отдельные персонажи воплощают в себе черты архетипов, сюжеты сказок комбинации ходов, "архетипические сценарии".

Техника использования этого метода проста: надо найти, стилю какого сказочного героя соответствует то, что нужно сообщить в рекламе. А затем постараться сделать рекламу такой, чтобы она оказалась "параллельной" найденному сказочному сюжету. А потом это самое важное надо проверить результат через сказку.

### **Параллели и проблемы**

Сказки и реклама имеют много общего. Они создают призрачный мир, одновременно похожий на привычную реальность и в то же время иной. Этот особый мир существует по законам, которые неуловимо знакомы каждому, и иногда он кажется даже более "настоящим", чем проза обыденной жизни. И еще этот мир похож на мир сновидений...

А сновидение, как известно, наиболее интимное выражение глубины человеческой психики и образов (картин) в снах – фантастичные или реальные – идеальная проекция тайных желаний души... Перефразируя известную фразу философа Ивана Ильина ("сказка – это сон, приснившийся нации"), можно сказать, что "реклама – это сон, приснившийся потребителю".

обществу". В "идеальном" пространстве рекламы весь мир товаров и услуг и их производство предстают в их идеальном качестве, для идеальных потребителей... Это мир "детского", мифологического восприятия мира...

Например, видеореклама продуктов питания рассказывает, безусловно, сказочные истории о том, что хорошего может произойти: "Съел Snickers и порядок", "Делай, что тебе хочется вместе с шоколадом "Vispa". Прелестная Девочка приезжает к Принцу (Петеру) в Германию, и они радостно едят йогурт... Действие происходит в прекрасной Стране Вечного Лета... Где зеленая трава и веселые люди и животные.

"Сказочные" элементы производят сильное впечатление на российского массового потребителя. Но в прямом использовании сюжетов есть риск, они требуют точности исполнения, при нарушении этого принципа реклама воспринимается как пародия или просто негативно.

Есть и различия сказки и рекламы. "Картинки" народных сказок рождены внутренним психическим миром человека, причем уровнем коллективных образов (массового сознания). Поэтому народная сказка, проверенная временем, редко "ошибается". Реклама же рождается благодаря интуиции конкретного автора и стремится воздействовать на массовое сознание. И иногда – "промахивается". Пример неточности использования фрагментов "сказочных" историй, заметно снизивший эффект воздействия, проект "Пей Легенду" компании Соса Сола. Сюжет сериала сочинен по образцу народной сказки, но все как-то запуталось, и "гора родила мышь". Многочисленные "сбои" сюжета относительно "стандарта сказки" снижают или полностью разрушают эффект от использования архетипических элементов. Например, напиток Соса Сола выполняет функцию "оживления" героя, то есть функцию "живой воды". Но это очень сильное средство и оно используется только раз в момент кульминации сюжета сказки. В фильме напиток употребляется многократно, что снижает эффект воздействия сюжета. Вместо ожидавшегося мощного воздействия на массовое народное сознание мы получили эффект приятного и по-своему забавного "капустника". В профессиональном смысле немного жалко идею.

Наиболее удачная "убедительная" реклама использует широко известные сказочные "сюжетные ходы" (целиком или фрагментами), или архетипические образы. Наиболее "ходовые" варианты – это известные сказки. Сказка и реклама выступают в этом случае как две веточки одного первоначально городского дерева сюжета. Только этот первоначальный сюжет не сразу разглядишь...

Вспомним сказку "Аленький цветочек". Красавица полюбила Чудовище, ужасное Чудовище умерло и возродилось как прекрасный Принц. Как этот сюжет используется в рекламе? "Счастливый" персонаж встречает "Несчастливого", передает что-то ценное (например, пачку чипсов), и происходит чудесное преображение, Несчастный становится Счастливым<sup>1</sup>. Такой тип по-

строения рекламного сообщения используется для рекламы косметики, напитков, чипсов, шоколада...

#### **Вспомним другие сказочные темы.**

"Золушка". Герой или Героиня благодаря чудесному Подарку встречают своего Принца или Принцессу. Эта тема популярна для рекламы средств против перхоти.

"Волшебный помощник". Кто-то или что-то помогают Герою в трудной ситуации. Тема популярна в рекламе лекарственных средств.

"Избегание Опасности" (другой вариант названия: "Борьба с людоедом"). Спасение от неприятностей благодаря находчивости или полезному приспособлению. В рекламе используется в сочетании с темой угрозы, например, для автопокрышек.

"Умный и Глупец". "Умные" жители Обервальда используют средство Fairy, а "Глупые" из Нидервальда не догадались.

И так далее. Эффект усиления воздействия зависит не от внешней формы сказки, а от соблюдения внутреннего принципа построения сюжета.

#### **Использование отдельных архетипов**

Метод использования отдельных архетипов в рекламе построен на эффекте "суммирования психической энергии". Это означает, что при совмещении содержания, эмоциональной части и подходящих архетипических форм, к собственной эмоциональной энергии сообщения присоединяется внутренняя психическая энергия "архетипа", что придает сообщению дополнительную убедительность и силу.

Например, образ, созданный в рекламе Camel, использует архетип "Герой". Архетипичность дает некоторое устойчивое ощущение "правильности" всего изображения, его соответствия некоторой внутренней реальности воспринимающего. Более того, так как содержание сообщения соединяется с особым узнаваемым состоянием, присущим человеку, после контакта с рекламой остается "след". И позже, когда появляется это "архетипическое" состояние, сами собой вспомнятся образы или темы рекламы. А если след еще глубже реклама начинает жить в случайных ассоциациях, в анекдотах, в шутках, в метафорах...

Для того чтобы выбрать нужный архетип для конкретного рекламного проекта, автор должен решить, какое настроение, стиль, какие ассоциации он хочет "встроить" в свое творческое решение, чтобы они провоцировали нужную тему у воспринимающего. Затем эта эмоциональная тема уточняется таким образом, чтобы добиться единства и непротиворечивости сообщения (чтобы это послание совпадало со смысловым рядом одного из архетипов). А затем подобрать сюжет или изобразительный ряд, сравнивая его с известными "архетипическими" или проверяя собственные новые творческие идеи, сравнивая их со стандартным смысловым рядом выбранного архетипа. Этот метод требует определенного практичного и художественного чутья. Один из

способов тренировки этого метода посещение специального семинара-тренинга, который автор статьи проводит для рекламистов.

Чаще всего эффективно применение только одного архетипа в рекламном сообщении, тогда сообщение воспринимается как завершенное, "сильное" или впечатляющее, и, во всяком случае, однозначное. Использование двух и более "архетипов" создает подобие сюжета и поэтому менее надежно, так как труднее с уверенностью "держать" внимание зрителя. Неслучайные сочетания архетипов – это, скорее всего вариации на темы сказок. При случайных сочетаниях архетипов получается противоречивое сообщение или парадокс, в лучшем случае – анекдот.

Ниже предлагается описание и примеры нескольких наиболее "ходовых" архетипов, которые часто с успехом используются в рекламе: мужское, женское, "источник" (порождение и целостность), "тень" (средоточие теневых свойств реальности), "путешествие", "герой", "разрушение", "смерть-возрождение", "играющее дитя", "трикстер" (обманщик), "мудрый старец"...

### **Мужское и женское**

Наиболее "знаменита" пара архетипов, соответствующих темам мужского и женского начал. Символы этих архетипов широко используются, иногда бессознательно, в искусстве и в политике.

Ключевые слова "Мужского" архетипа: активность, прорыв, рост, сила, движение, распространение, проникновение, разрушение границ, качество, упорядоченность, установление чего-то (в инженерном смысле), четкая форма, ясность, абсолютная точность, твердость, четкие грани, (визуальный) чистый образ...

Ключевые слова "Женского" архетипа: принятие, принадлежность, покой, комфорт, надежность, защита, обладание...

В изобразительном ряду это округлые формы с нечеткими границами, мягкие переходы цвета. Например, бассейн, наполненный водой, композиция с мягкими тканями или овальные флаконы будут отнесены к "женскому" типу символов.

К какому из этих двух архетипов мог бы читатель отнести постер издания "Коммерсантъ". Помните, на белом фоне четкая черная надпись, одно слово "ПРОРВЕМСЯ!" Смотришь, и без слов все понятно, "нутро чувствует".

Еще один пример "Мужского" реклама пива Foster-s. Холодная выразительная банка пива на фоне кубиков льда. Цвета синий, белый, красный, золотой, четкий графичный шрифт, вертикальная, слегка наклоненная форма. Ассоциации фокус-группы для данной рекламы близки к стандартному смысловому ряду архетипа: "Это что-то фаллическое сказывается общее знакомство с популярным психоанализом, сильное, графичное, утверждающее, четкость, контраст, надежная устойчивость, твердый и ясный, как лед..." С точки зрения символики – это простое и ясное сообщение, которое на язык слов может быть "переведено", например, как пиво для настоящих мужчин".

## **Герой**

Уже упомянутый архетип "Герой", используемый в рекламе Camel. Это архетип позитивного начала, его темы: преодоление, успех, активность, вызов, покровительство (защита), красота, уверенность, соревнование, достижение...

## **Путешествие**

Архетип "Путешествие" хорошо знаком по рекламной кампании "Marlboro". Его символика – перемены, смена впечатлений, достижение неизведанного, движение...

## **Разрушение**

Следующий пример, для контраста, архетип "Разрушение". Использование "негативного" архетипа в рекламе кажется странным, но специфичность товара или услуги может вполне соответствовать этому архетипу. Как, например, в рекламе Casino metropol. Мрачные тона, сочетание желтого с фиолетовым, "инфернальные" взгляды трех людей, стихи Бодлера и сама атмосфера напоминают зрителю о мистике "Пиковой дамы", о чем-то таинственном и ужасном, потустороннем... В аудиороликах та же тема воплощена зловещим голосом диктора... Это действие действительно как будто бы происходит "по ту сторону" реальности, в мире опасном и притягивающем.

Архетипу "Разрушение" соответствуют темы: притягивающая смертельная тайна, чуждый таинственный мир, криминальность (в том числе наркотики), непонятное, судьба, недостижимость, опасность, борьба, мистическая опасность ТОГО света...

Это, безусловно, отрицательный, негативный архетип, но парадокс в том, что его активизация также оставляет у воспринимающего впечатление специфичной правды и правильности чувств. И для внутренней реальности психики человека это странное сообщение оказывается убедительным.

## **Смерть-возрождение**

Следующий пример: архетип "Смерть-возрождение", его темы: предельное развитие формы и ее разрушение, обновление и возрождение к новой жизни, преобразование...

В рекламном буклете "живого" йогурта Danone "архетип" действует против целей рекламы. Тема была использована "буквально", получилось настолько сильное по эмоциональной напряженности сообщение, что информационные тонкости кажутся незначительными по сравнению с основным содержательным посланием. Участники фокус-группы приписали ему смысл: "Йогурта поешь – точно помрешь". Правда, если потребитель все-таки прочитывает буклет – сведения о различии "мертвых" и "живых" йогуртов запоминаются надолго. Кстати, этот архетип вообще трудно использовать в печатной рекламе. Сама идея – полное разрушение объекта и его воссоздание в новой форме – скорее подходит для видеорекламы.

## **Трикстер**

Но в завершение стоит упомянуть самый "лукавый" архетип "Трикстер". Это плут, веселый обманщик, шут, двойник... Знакомый персонаж Остап Бендер, в рекламе "хитрый простак" – это неунывающий рыжий Сидоров в рекламе "Союзконтракта".

Все эти примеры дают иллюстрацию принципа использования стандартного набора архетипов для проектирования или экспертизы рекламы. Используя метод "архетипического анализа", в эскизе рекламы можно найти элементы, которые могли бы оказаться лишними или требующими изменения: они будут "выпадать" из архетипического ряда, соответствующего данной рекламе. Метод "архетипической рекламы" предполагает использование как минимум 10 базовых архетипов.

Итак, волнующий вопрос об использовании в рекламной практике тонких механизмов психического мира остается открытым. Поднимающийся из глубины подсознания эмоциональный архетипический сценарий начинает "тянуть" за собой сюжет, подсказывать или диктовать форму, героев, сюжетные ходы. Но верно и обратное: при разработке на уровне концепции или в конкретном проекте можно целенаправленно выбирать "архетипические приемы". А в качестве "интеллектуального тренажера" рекламистам рекомендуется иногда перечитывать волшебные сказки.

### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:***

1. Перечислите цели рекламирования товара (услуги)
2. Раскройте принципы действия архетипов в рекламе

### ***ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:***

1. Перечислите 2-3 товара или услуги, которые Вы могли бы проиллюстрировать архетипом «Трикстер».
2. Докажите справедливость выбора архетипа, который можно использовать в рекламных целях Вашего товара (услуги).

## **Тема 2. Психологические аспекты продаж**

### **Обращение к выгоде клиента – универсальный прием убеждения**

Вы никогда не задумывались над тем, почему количество бесполезных вещей вокруг нас увеличивается год от года? Что заставляет людей покупать непрактичные вещи? Что толкает людей тратить крупные суммы на «безделушки»? Неужели логические соображения? Ведь человеку нужно совсем немного для жизни. Обычно за логическими соображениями стоят потребности, желания, эмоции, которые и оказывают решающее влияние на принятие решения о покупке.

Давайте рассмотрим простой пример.

У нас есть **один продавец и одна стиральная машина**. Меняются только клиентки. Клиентка **А** живет одна с двумя маленькими детьми, которые, как и все дети, достаточно быстро пачкают одежду. Она получает небольшую заработную плату, и ей приходится много работать, чтобы обеспечить себя и своих детей. Что больше всего интересует нашу клиентку в стиральной машине? Скорее всего, ее заинтересует, насколько чисто машина будет стирать белье, сколько времени, которого и так не очень много, будет занимать стирка, и сколько денег, которых не столь много, потребует данная покупка. **Какие выгоды хочет получить клиентка А? Чистое белье, экономии времени и по возможности экономии денег.**

В этот же магазин приходит клиентка **Б** и интересуется той же машиной. У нее хорошее материальное положение, поэтому она может позволить себе дорогостоящую покупку. Ее главный интерес – иметь такую же престижную, «а может быть, и еще лучше» марку стиральной машины, «как у Маши». **За что заплатит деньги клиентка Б? За престиж, за возможность «быть не хуже, чем другие».**

Клиентка **В** мечтает купить стиральную машину. Ей, конечно, тоже важно, насколько хорошо машина стирает и какой она марки. Но самое главное для нее – эта вещь должна красиво смотреться в ее ванной, которую она только что отремонтировала. **За что она будет платить деньги? За красоту, за дизайн.**

Наши клиентки интересуются одним и тем же товаром, но мотивы, которые заставляют их платить деньги, разные. Что же произойдет с тем продавцом, который не «увидит» этих различий? Он будет постоянно работать против себя, так как не сможет точно понять, какая информация интересна клиентке. Так, аргумент «эта машина дешево стоит» будет работать «за» покупку для клиентки **А** и «против» – для клиентки **Б**. Аргумент «эта одна из самых престижных моделей сегодня» заинтересует клиентку **Б**, но абсолютно будет неинтересен клиентке **В**, если модель не будет соответствовать ее представлениям о красоте.

**Необходимо продавать не товар, а ту выгоду, которая заключена в товаре.**

Чтобы следовать данному принципу, необходимо:

- понять, какая потенциальная выгода заключена в нашем товаре. (Какие еще выгоды заключены в покупке стиральной машины?);
- правильно диагностировать интересы клиента, понять, ради какой выгоды он приобретает товар (Вряд ли клиентка скажет, что главное для нее – чтобы ее подруга Маша позавидовала покупке.);
- подобрать именно те модели, которые потенциально могут заинтересовать клиента. (Если мы будем подробно рассказывать про все 30 моделей, клиентка может заснуть или разозлиться.);

• подобрать именно те аргументы и средства убеждения, которые помогут понять клиенту, каким образом он сможет подучить ту выгоду, которую ищет.

Наверное, невозможно перечислить все потребности, желания и мечты, которые заставляют нас становиться покупателями. Задача по перечислению желаний усложняется и тем, что часто люди не отдают себе отчета в истинных мотивах, которые управляют их решениями.

Например, оптовый покупатель, «на словах» декларирующий, что его главный интерес – это получение прибыли, на деле отказывается от приобретения выгодного товара, так как он «недостаточно благородно смотрится» и «сам бы я никогда не стал им пользоваться». В этом случае личный мотив удобства играет решающую роль в принятии решения, а мотив получения прибыли отодвигается на второй план.

**Основные интересы**, руководящие поступками наших клиентов: (Морган Ребека Л. М., 1994).

1. **Получение прибыли**
2. **Экономия времени**
3. **Красота**
4. **Удовольствие**
5. **Комфорт**
6. **Практичность**
7. **Здоровье**
8. **Хорошее отношение**
9. **Самобытность**
10. **Престиж**

1. **Получение прибыли.** Этот мотив руководит основной массой бизнесменов, руководителей, оптовых покупателей. Стремление увеличить прибыль является основой выживания любого бизнеса, поэтому этот мотив входит «в плоть и кровь» любого бизнесмена. Менеджер, который может убедительно показать, каким способом его товар способствует повышению доходов и уменьшению расходов, – это как раз тот человек, которого с нетерпением ждут многие предприниматели.

Иногда в работе с оптовым клиентом бывает важно подчеркнуть нужды его розничных клиентов, так как его прибыль зависит именно от их вкусов. Например: «У этого шампуня очень привлекательная упаковка, розничные покупатели с удовольствием берут эти флаконы. Такая яркая упаковка позволит вам реализовать большой объем и получить планируемую прибыль в сжатые сроки».

2. **Экономия времени.** В наше время, когда все вокруг так быстро меняется, все большее значение приобретает такой мотив, как экономия времени. «Время – деньги» – таким девизом руководствуется все большее количество не только деловых людей, но и домохозяек, которым вроде бы особенно

некуда спешить. Подчеркивая именно это преимущество товара, мы помогаем клиенту понять, каким образом он сможет достичь больших результатов за короткий промежуток времени: «Наша схема транспортных перевозок выдержала испытание временем, для вашей фирмы это означает, что груз будет доставлен в максимально сжатые сроки».

**3. Красота.** Большинство покупателей приобретают товары, имеющие привлекательный внешний вид, даже если данный товар не предназначен для «разглядывания», как, например, микросхема или пружинка для часов. Обычно покупатель бессознательно приходит к заключению: «Раз мне нравится его внешний вид, наверное, он и работать будет хорошо». Кроме того, существует определенный тип покупателей, ориентированных в основном на внешний вид товара (большинство этой группы составляют женщины). В этом случае умение продавца «преподнести» интересный дизайн вещи будет иметь решающее значение для заключения сделки.

Если вы торгуете товаром, одно из основных предназначений которого заключается в том, чтобы делать самого человека и окружающий его мир красивым, изящным, элегантным, изысканным, оригинальным, сексуальным или просто привлекательным, вы должны быть просто специалистом по «разогреванию» приятных ощущений. «В ткань, из которой сделано это платье, вплетены специальные волокна, придающие ему матовый оттенок. Это позволит вам всегда выглядеть эффектно и элегантно. Вы будете чувствовать себя королевой на любой вечеринке или званом приеме».

**4. Удовольствие.** Не так уж часто покупатели признаются в том, что приобретают какой-нибудь товар не ради пользы, а ради простого удовольствия. Особенно это стремление скрывают (и от самих себя в том числе) клиенты нашей страны, так как в течение 70 лет считалось вредным и зазорным заботиться о собственном удовольствии. Вместе с тем глаз опытного продавца всегда заметит признаки этого мотива по невербальному поведению покупателя: радостное выражение лица, глуповатая улыбка, порозовевшие щеки, бережное поглаживание понравившейся вещи. «Эта статуэтка не предназначена для каких-то практических целей, она сделана для того, чтобы приносить людям радость. Поместив ее в своей комнате, вы сможете наслаждаться ее присутствием и получать удовольствие».

**5. Комфорт.** Это тот мотив, который заставляет покупателей «тесно» взаимодействовать с товаром. Если такой покупатель выбирает одежду, то основной вопрос, на который он ищет ответ: «Как я себя в ней чувствую, не стесняет ли она моих движений?» При покупке офисной мебели решающим аргументом может стать мягкость обивки. Стремление к удобству и комфорту заставит клиента заплатить достаточно высокую цену в том случае, если он сможет прочувствовать «на собственной шкуре» данные преимущества товара. В работе с таким клиентом нам просто необходимы вопросы типа: «Как вы себя чувствуете?», «Какое положение для вас более комфортное?», «Как вы ощущаете, мешает вам этот выключатель или нет?» Продавец офис-

ной мебели в беседе с руководителем может «усилить» ощущение комфорта, используя такую фразу: «Представьте себе – вы приходите в свой кабинет. Вам надо столько всего сделать, вам должно быть комфортно. Вы садитесь в кресло и чувствуете, какое оно мягкое и удобное. Это ощущение даст вам возможность полностью сосредоточиться на вашей работе».

**6. Практичность.** Все клиенты хотят приобрести надежный и качественный товар. В то же время есть покупатели, для которых соображения практичности занимают ведущее место при заключении сделки. Многие российские потребители благодаря постоянной борьбе за выживание (получая зарплату, которой хватает только на то, чтобы свести концы с концами, или вовсе не получая ничего) озабочены в основном тем, чтобы вещь была надежной и практичной. Некоторые клиенты, «реально смотрящие на ситуацию», сделали соображения практичности стилем своей жизни. Они просто не могут позволить себе шампунь на три рубля дороже, чем везде, или автомобиль, у которого «слишком много ненужных прибаамбасов». Для таких клиентов важнейшим аргументом становится аргумент о соотношении цены и качества. Их решимость хорошо стимулируют различные скидки и распродажи. На них прекрасно действуют доводы, подкрепленные конкретными фактами. Поэтому вы можете смело сравнивать вашу продукцию с продукцией конкурентов, если это сравнение – в вашу пользу. Обычно такие клиенты хорошо осведомлены о ценах на рынке и их трудно «обдурить» стандартным высказыванием: «У нас цены самые низкие, а качество самое хорошее». Лучше используйте риторический вопрос, проливающий «бальзам на душу» вашего клиента: «Зачем вам покупать вещь по более высокой цене?»

**7. Здоровье.** Несмотря на то, что нас годами приучали к мысли, что забота о своем самочувствии мешает жизни советского человека, сегодня стремление сохранить и укрепить собственное здоровье становится мощным стимулом приобретения различных «полезных» товаров и услуг. Под этот мотив на рынке под маркой «оздоровительных» появляются товары достаточно сомнительного качества. Чтобы завоевать внимание потребителя, подчеркиваются такие качества, как *экологически чистый, натуральный, природный, укрепляющий, витаминизированный* и др.

Если вы хотите усилить «оздоровительный» эффект, который несет ваш товар, то необходимо детально описать весь процесс оздоровления. Например: «Наши леденцы включают в свой состав витамин X, соединяясь в крови с мендокоралловой кислотой, он благоприятно воздействует на печень, которая в свою очередь нормализует работу селезенки, в результате чего наша жизнь удлинится на 6,5 лет».

**7. Хорошее отношение.** Мы все заинтересованы в том, чтобы окружающие нас люди хорошо к нам относились. Особенно важным для нас является позитивное отношение значимых людей. Поэтому иногда мы совершаем покупки ради того, чтобы сделать что-то приятное для близкого человека. Иногда это делается сознательно, и тогда мы покупаем вещь в подарок,

а иногда – неосознанно, тогда мы придумываем различные рационализации «о необходимости в хозяйстве».

Продавец, помогающий выбрать подарок для ребенка, может сказать: «Эта игрушка понравится вашей дочке, и когда она будет играть с ней, то будет чувствовать, что мама любит ее».

Начальник отдела маркетинга ведет переговоры с рекламной компанией по поводу создания буклета фирмы. Основной вопрос, на который он хотел бы получить ответ: «Понравится ли этот буклет президенту? Одобрит ли он мою работу?» Рассеянно кивая в ответ на заверения менеджера рекламной фирмы «Ваш буклет привлечет новых клиентов», заказчик никак не может принять окончательного решения именно потому, что до сих пор не получил ответ на свой основной вопрос.

**Мотивом получения «хороших отношений»** может руководствоваться и «серьезный» клиент.

Люди, страдающие от недостатка любви и тепла в семье, заинтересованы в получении внимания и эмоциональной поддержки практически от любого «постороннего» человека. Это утверждение можно отнести к большинству российских клиентов, не избалованных излишней лаской и заботой. Так, «посторонний» продавец, заинтересованно выслушавший покупателя или искренне похваливший его, становится источником хорошего отношения, которого так не хватает нашему покупателю. В этом случае заказчик бессознательно следует рекомендациям продавца и платит деньги не столько за товар, сколько за хорошее отношение, которое он получает в процессе деловых переговоров.

Мы знаем массу примеров, когда фирма продолжала работать с недостаточно выгодными поставщиками только из-за того, что там работает «Матвей Петрович – отличный человек». Может быть, и у вас есть такие клиенты?

**9. Самобытность.** Два противоречивых стремления руководят нашими действиями. Мы хотим *быть «как все»* – это придает нам уверенность и защищенность – и в то же время хотим быть *«непохожими на других»*. Каждый заинтересован в том, чтобы в нем видели личность с особыми неповторимыми качествами. Клиенты, стремящиеся купить самовыражение, реализацию своих способностей, будут благосклонно реагировать на такие слова, как *эксклюзивный, неординарный, в единственном экземпляре, подчеркнет ваш стиль, поможет достичь того, чего вы хотите*.

**10. Престиж.** Вы когда-нибудь покупали вещи для того, чтобы выглядеть более значимым, обеспеченным, преуспевающим или солидным? В нашем обществе в любой социальной сфере заложена определенная иерархия, и все мы в большей или меньшей степени хотели бы занимать в ней комфортное для нас место. Причем для одного важно быть владельцем крупной компании, для другого – обладателем редкой книги, а для третьего – всегда иметь рок-н-рольной тусовки. Существуют вещи, чье основное предназна-

чение состоит в том, чтобы подчеркнуть статус и престиж их владельца. Например, *ручка «Паркер» или одежда от «Версаче»*. И, конечно, основными потребителями такой продукции становятся клиенты, для которых очень важен собственный статус. Вместе с тем клиента, ориентированного на престиж, на повышение собственного статуса, мы можем встретить и при покупке «обычных» вещей. Продавцы бытовой техники, реализуя товар повседневного спроса, часто слышат от покупателей вопрос: «А какой (телевизор, пылесос, утюг) самый лучший?»

Клиент, ориентированный на **получение престижа** с помощью нашего товара, будет внимателен к таким словам, как *престижный, эксклюзивный, самый лучший, последняя модель, для солидных покупателей, показатель успеха*.

При обсуждении цены не стоит говорить «это дешево», ведь часто одним из показателей престижности товара или услуги является как раз ее цена. Иногда бывает выгодно подчеркнуть высокие цены: **«Ведь знающие люди смогут оценить вашу покупку»**.

Некоторых покупателей, хронически обеспокоенных сохранением собственного статуса, можно увидеть издалека. Обычно они одеты в самую дорогую одежду, которую позволяет их социальное положение, держатся несколько высокомерно, оценивая сходятся на менеджера, демонстративно морщатся при виде товара, который, по их мнению, относится к разряду «дешевки». Такая манера пугает некоторых продавцов, заставляет их чувствовать себя неуверенно. Не стоит бояться таких клиентов. Обычно под маской «самого лучшего» скрывается одиночество и отчаянное желание любви.

Наша профессиональная жизнь была бы легкой и безоблачной, если бы клиентами при заключении сделки руководил лишь один мотив. В обычной жизни на решение покупателя влияют **несколько мотивов, находящихся в сложном взаимодействии**. Так, для менеджера, заключающего сделку на оптовую поставку торгового оборудования, ведущим интересом может быть получение процента от прибыли при реализации данного товара. В то же время на его решение будут влиять и стремление получить хорошее отношение руководства, и стремление реализовать свои способности, выполнив новое и ответственное задание.

**Обращение к выгоде, заключенной в товаре**, является универсальным средством, помогающим заключать сделки. Менеджер, «настроенный на волну» покупателя, точно определивший его основной интерес, легко и непринужденно заключает выгодные сделки, даже не имея в своем арсенале многих «трюков», которыми пользуется продавец средней руки. Почему так происходит? В этом случае менеджер занимает максимально эффективную позицию – **позицию помощника**.

Давайте вспомним, как важно и нужно бывает ощутить поддержку и помощь в том, что для нас является очень значимым, и как настоящая помощь отличается от навязчивой опеки. Многие продавцы средней руки яв-

ляются простыми манипуляторами, преследующими лишь собственные цели, не отягощающими себя «излишним» пониманием клиента. Как ни странно, нежелание ориентироваться на интересы другого не позволяет реализовать собственные интересы. Если вы хотите достичь высоких показателей в сфере сбыта, то **не продавайте, а помогайте**.

### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:***

1. Что именно является предметом продажи?
2. Назовите основные интересы, руководящие поступками наших клиентов.

### ***ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:***

1. Удовлетворение каких интересов предполагает Ваш товар (услуга), какие потребности, согласно классификации Маслоу, удовлетворяет Ваш товар (услуга).
2. Проведите диагностику Вашего стиля продаж, используя тест.

### ***ТЕСТ “САМОДИАГНОСТИКА СТИЛЯ ПРОДАЖИ”***

#### **I. В начале встречи**

1. Большею частью говорю я и сохраняю жесткий контроль над разговором. Мне нравится проявлять свои Знания.
2. Я объясняю, зачем я здесь и что я могу сделать для клиента, и смотрю, какую реакцию я получу в ответ.
3. Я предпочитаю, чтобы разговор начинал клиент и чтобы инициатива исходила от него. Мне не нравится самому строить беседу.
4. Я стараюсь обратить внимание на самого себя, произвести благоприятное впечатление и показать, что я искренне доброжелателен и ненавязчив.

#### **II. Выясняя потребности**

1. Обычно я знаю, что нужно клиенту, и поэтому большей частью предлагаю варианты, которые ему подходят.
2. Я понимаю, что выяснение потребностей клиента является определяющим для предоставления соответствующих вариантов. Я поощряю вопросы и способствую прояснению запросов клиента.
3. Я не хочу докапываться до того, что привело ко мне клиента, и работаю только с теми сведениями, которые дает мне он сам.
4. Основная потребность клиента состоит в общем доброжелательном обращении с ним, заключение сделки последует за этим.

#### **III. Представляя варианты**

1. Я предпочитаю выступать в роли эксперта и, соответственно, делаю много заявлений и утверждений, которые попадают в цель и которые трудно опровергнуть.

2. Я объясняю, что именно может дать покупателю предлагаемый вариант. При этом стараюсь убедиться в его понимании пользы и выгоды этого варианта.

3. Я только описываю варианты, а выбор пусть делает сам клиент. Советовать ему – не мое дело.

4. Я не люблю проталкивать варианты и услуги. Вместо этого, основное внимание я уделяю развитию взаимоотношений.

#### **VI. При сомнениях и возражениях**

1. Я справляюсь с возражениями, ссылаясь на факты и характеристики вариантов. Я стараюсь переубедить клиента.

2. Я стараюсь убедиться в том, что я полностью понял возражения клиента, и разбираюсь с этим вместе с ним до тех пор, пока мы оба не оказываемся довольны.

3. Я или игнорирую возражения, или признаю их, но ничего не предпринимаю по их поводу. Я не хочу досаждать клиенту или создавать дополнительные проблемы, выясняя то, что можно и не выясняя.

4. Я иду на компромисс или сглаживаю возражения, так как считаю, что если лезть в это, то можно испортить достигнутые с клиентом отношения.

#### **V. Завершая сделку**

1. Я стремлюсь к завершению сделки и настаиваю на этом. Иногда для этого приходится и потягаться силами с клиентом.

2. Я подвожу итог всем преимуществам варианта и приобретаю клиента, заключившего эту выгодную сделку именно у меня.

3. Клиент заключит сделку тогда, когда он для этого созреет. Поэтому я не хочу подталкивать его.

4. Я с радостью позволяю клиенту самому решить, какие варианты ему подходят. Я знаю, что при любом выборе я получу удовольствие от состоявшейся сделки.

### **Тема 3. Работа с возражениями клиента**

Обработка возражений клиента – наиболее сложное место в цикле продаж. И наиболее интересное! Да! Действительно, интересное.

Из любого кризиса есть два выхода: первый – сломаться, второй – окрепнуть. Возникшее со стороны клиента возражение – в какой-то степени – кризис цикла продаж, маленький локальный кризис переговоров. Ваш профессионализм определяет то, насколько вы сможете выйти из этого кризиса.

Но мало выйти самому, необходимо вывести клиента. «Слишком дорого», «мы работаем с другой компанией», «нас это не интересует», «мы сами свяжемся с вами, если нас заинтересует ваше предложение», «у вас некачественный товар», «я думаю, это не для нас», «я подумаю» и так далее и так далее. Возражений не счесть, имя им – легион.

## Сопrotивления клиента

Если клиент возражает, значит, какая-то часть его личности сопротивляется. Сопrotивление – это активность клиента, направленная на противодействие нашим предложениям. Чтобы вылечить больного, необходимо правильно поставить диагноз. Второй этап – собственно лечение. Чтобы обработать возражение, нужно понять сопротивление и действовать в соответствии с ним.

### ТИПЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ КЛИЕНТА

Сопrotивления контакту.

Сопrotивление нововведениям.

Сопrotивление предложению.

Сопrotивление насыщению.

Эмоциональное сопротивление.

Сопrotивление, связанное с негативным опытом.

Финансовые сопротивления.

Сопrotивление принятию решения.

Сопrotивления контакту

Между сопротивлениями и возражениями нет однозначной взаимосвязи. Одно и то же сопротивление может вызывать различные возражения. *«Нас ничего не интересует», «я занят», «вышлите свое предложение по факсу», «спасибо, я сам посмотрю, и если мне понравится, то скажу вам», «я сам выберу».* Что общего между всеми этими возражениями? За ними может стоять одно и то же – *сопротивление контакту.*

Нас с детства учили не разговаривать с незнакомыми дядями и тетями и не брать у них конфеток, если они предлагают. А кто такой торговый представитель, продающий с помощью холодных звонков? А кто такой продавец – консультант в магазине, спрашивающий нас, желаем ли мы чего-нибудь? Вам это ничего не напоминает? Мне напоминает. Это тот самый незнакомый дядя, предлагающий нам «конфетку» (товар, лучше которого не бывает). Вы можете принять мое объяснение на уровне метафоры, можете отнестись к нему как к действительно причинному анализу.

Есть еще один объяснительный пласт. Увы, каждого из нас хоть один раз, да «кидали» незнакомые люди. Будь то «ломщики» сто долларовых купюр, пирамидные организации, новые партнеры и так далее. Новое всегда таит в себе опасность «пролететь». Нами всегда кто-то хочет манипулировать. Это не паранойя, это факт, объективная реальность. Человек – система адаптивная, в какой-то момент он понимает механизм манипуляции и чтобы не попасться в очередной раз, не пытаюсь справиться с манипуляцией в поединке с манипулятором, просто избегает этой борьбы. То есть, уходит от контакта с потенциальным манипулятором. Отсюда и сопротивление контакту.

Как мы узнаем, что за конкретным возражением стоит сопротивление контакту? Есть ряд определяющих факторов.

*Первый фактор – наиболее вероятные возражения*, они уже перечислены.

*Второй фактор* – желание клиента как можно *быстрее выйти из ситуации общения* или не входить в нее вообще.

*Третий фактор* – энергетически-временной – *попытка минимизировать время и энергию*, затрачиваемую на продавца, в том числе и на объяснение отказа.

*Четвертый фактор* – *максимальная формализация отношений*. «Пришлите, пожалуйста, факс», «Мы рассмотрим ваше предложение», «Оставьте информацию», вежливое «спасибо» (от такой вежливости иногда выть хочется, но ничего не поделаешь).

Формализованные процедуры и созданы во многом для того, чтобы отказывать, минимизируя затраты любого рода, и отказывать так, чтобы не вызывать ответных агрессивных реакций на отказ.

*Как справляться с сопротивлением контакту?*

Для того чтобы не допускать сопротивления контакту, обеспечьте плавный контакт.

Применяйте *техники активного слушания*. Применяйте методы *привлечения внимания и создания первоначального интереса*. По сути, все техники холодных контактов направлены на снижение вероятности демонстрации клиентом сопротивления контакту!

**Сопротивление нововведениям**

Второй распространенный вид сопротивлений, которые оказывают клиенты, когда вы предлагаете им свой товар – *сопротивление нововведению*. Это *сопротивление характеризуется отторжением со стороны клиента всего, что может изменить привычную деятельность клиента*: «Мы работаем с другими поставщиками», «Нам ничего не надо, нас все устраивает», «Мы бы хотели сохранить имеющийся ассортимент и не вводить ничего нового», «Какой смысл пользоваться вашей услугой, если мы пользуемся другой», «Мы никогда не пользовались рекламой на телевидении», «Мы публикуем информацию о себе в специализированном справочнике, и этого достаточно».

Каждое из этих возражений может иметь в своей основе сопротивление изменениям, которое отличается необыкновенной ригидностью, неповоротливостью клиента.

При таких сопротивлениях предложения что-либо изменить вызывают в клиенте массу отрицательных эмоций: презрение, пренебрежение, агрессия, скепсис, ирония, сарказм и так далее. Причем клиент может демонстрировать различное поведение, от полной непроницаемости до попытки

бегства от вас, лишь бы не думать о том, что что-то можно в работе делать по-новому.

*Как справляться с такими сопротивлениями?*

Можно сформулировать несколько базовых принципов работы с сопротивлениями нововведениям:

Установите личный контакт с клиентом.

Сошлитесь на авторитетные для клиента фигуры и объекты.

Напомните клиенту, как он что-то менял, и предложите вспомнить, каких позитивных результатов он добился за счет изменений.

Найдите себе поддержку в ближайшем окружении клиента.

**Сопротивление предложению**

Есть ситуации, при которых клиенты, в принципе, готовы на нововведения, но не понимают сути вашего предложения. Они сопротивляются самому предложению. Для них далеко не очевидны выгоды от приобретения вашего товара.

«Зачем мне это нужно?» – внутренний вопрос клиента при данном сопротивлении. Он как будто говорит:

«Я не вижу здесь ничего ценного для себя. Все это пустое. Такая услуга никак не относится ко мне».

Возможные возражения подобного толка следующие: «Это не для нас». «Спасибо, не надо». «Я не вижу в этом смысла». «Мы не работаем в этом направлении», «Наши интересы лежат в другой сфере».

Еще раз подчеркну, что камнем преткновения здесь является неспособность клиента понять потенциальных выгод от использования вашего товара/услуги, либо неспособность продавца донести до сознания клиента пользу от использования. По большому счету, в контексте активных продаж – это одно и то же.

Итак, сопротивление предложению. Если оно возникло, это значит, что ваше предложение было неправильно представлено. Тогда возвращайтесь на этап ориентации в клиенте, задавайте ему новые вопросы с тем, чтобы понять его актуальные потребности. Затем переделайте предложение в соответствии с новыми данными от клиента. Неважно, письменное это предложение или устное, переделать его надо основательно, зайти с другой стороны. Иначе клиент так никогда и не поймет, зачем вы ему предлагаете то, что предлагаете!

**Сопротивление насыщению**

Еще один вид противодействия клиента. Клиент может быть либо насыщен продуктом, услугой, о которой вы ему говорите, либо насыщен предложениями.

Расшифрую. «Может быть, меня как клиента и удовлетворяет колбаса вашего завода, да вот беда, у меня все прилавки завалены». И сейчас это ис-

тинное возражение. Действительно, завалены, места нет. И вам надо сильно постараться, чтобы убедить его подвинуть что-то или переложить на другое место, и уж действительно, не так-то просто заставить его отказаться уже от чего-либо имеющегося ради вашего товара.

А если у меня другой бизнес? Свой свечной заводик, который я намерен расширить. А вы предлагаете мне наладить систему кондиционирования в новых помещениях, то знайте, вы не первый, кто мне это предлагает. Я уже выбросил в мусорную корзину 10 факсов от разных компаний. Ваш будет одиннадцатый... Здесь речь идет о насыщении предложениями.

Ну что тут можно сделать? Ваш товар или предложение должны обладать несомненной для клиента и бросающейся ему в глаза особенностью. Справляться с такими сопротивлениями более или менее легко, если вы заметно отличаетесь от ваших конкурентов. Если же вы такие же, как все, не говорите об этом никому. Либо изменяйтесь сами, либо изменяйте картину мира клиента. Пусть для него вы будете уникальны. В этом состоит ваша работа. Не правда ли?

#### Эмоциональное сопротивление

В нашем клиенте подчас бурлят страсти. В этом ему не откажешь. Злость, предубеждения, обиды – эмоции, являющиеся источником сопротивлений: «Ваша компания слишком маленькая», «Говорят, вы плохо обслуживаете клиентов», «Мы не работаем с компаниями, подобными вашей», «Ваши услуги нам не нужны». Основанием для таких возражений может быть отрицательная эмоция клиента.

Нет смысла и пользы обрабатывать эмоционально заряженные возражения, прибегая к логике клиента. Там, где правят чувства, логика бессильна и даже вредна. Она лишь распаляет эмоции. Если два человека разговаривают на разных языках – эмоциональном и логическом, то существует большая вероятность, что они не договорятся. Последнее утверждение неверно в случае разговора двух друзей. В таком случае они могут дополнять друг друга.

*Как работать с эмоциональными сопротивлениями?* Методов масса.

Алгоритма работы с эмоциональным сопротивлением.

Выслушать клиента до конца.

Показать ему, что вы его понимаете.

Согласиться с тем, с чем можно согласиться.

Обработать возражение.

#### Сопротивление, связанное с негативным опытом

Данный тип сопротивления похож на предыдущий и является частным случаем эмоционального сопротивления. Сопротивление, связанное с негативным опытом, имеет в своей основе прошлый опыт взаимодействия с клиентом.

Во-первых, сам продавец уже мог, как говорится, напортачить, сделать что-то не так: прислать неправильный заказ, не вовремя обслужить, нагрубить, не исполнить какие-либо свои обязательства. Такой опыт взаимодействия накладывает определенный отпечаток на дальнейшие отношения.

Во-вторых, не данный представитель, а кто-то другой из вашей компании «наследил».

В-третьих, клиент может иметь негативное отношение к вашему товару/услуге вследствие взаимодействия с вашим конкурентом или предшественником.

Закон Грэшэма с подачи Филипа Дика: *подделки снижают ценность оригиналов*. Такое часто бывает. То есть, негативный опыт возможен и по отношению к услуге вообще, вне контекста компании, которая предлагает услугу клиенту.

Клиенты особенно подвержены сопротивлениям, связанным с негативным опытом, которые распространяются на всю услугу в целом, на такие сферы бизнеса, как: рекламная деятельность, консалтинговая деятельность и прочие услуги нематериального характера.

Справляться с сопротивлениями, обусловленными негативным опытом, можно по тому же алгоритму, который предложен для использования, обсуждая эмоциональные сопротивления.

Это вполне логично. Есть и другие способы, о которых пойдет речь при разборе конкретных методов обработки возражений.

#### Финансовые сопротивления

Сопротивления расходам. «Слишком дорого». «Не запланировано в бюджете». «Мы уже запланировали бюджет на год». «Нам это неинтересно». (Данное возражение может иметь в основе любое из сопротивлений, как вы понимаете.) И масса специфических возражений, возможных только в отношении какого-то продукта или услуги.

К примеру: «Мы не пользуемся услугами рекламных агентств»,— заявляет клиент на предложение изготовить рекламный ролик. В данном случае вполне возможно сопротивление расходам. Краешком своего огромного сознания клиент прекрасно понимает, что выгода от ролика, изготовленного специалистами, будет гораздо больше, чем затраченные средства на его производство. Но деньги надо вложить прямо сейчас, а таких денег нет, и рисковать не хочется. Поэтому «мы не пользуемся услугами таких компаний, как ваша».

#### Как справляться с финансовыми возражениями?

Есть несколько аксиом продаж, которые нужно знать.

Аксиома – разговор о цене надо вести как можно позже. Чем позже, тем лучше. Пока клиент не имеет представления о вашем продукте, пока он

не проникся многими тонкостями вашей услуги, он будет воспринимать цену как абсолютную величину.

Цена должна восприниматься клиентом в сравнении. Чтобы адекватно воспринять цену, клиент должен быть подготовлен, изрядно подготовлен.

Продавайте ценность, а не цену. *Если переговоры по продажам начинаются с обсуждения цены, единственной ценностью вашего продукта для клиента может быть НИЗКАЯ ЦЕНА.*

Чем отличается футболка, которую вы покупаете в спортивном магазине всемирного производителя, от футболки, которую вы приобретаете на рынке? Своей ценой. Одну и ту же вещь можно продать за пять рублей, а можно за пятьдесят долларов. Все, что есть у футболки всемирного производителя— это ценность, вбитая в ваше сознание всеми доступными средствами маркетинга.

Разумеется, иногда приходится говорить о цене сразу, потому что в противном случае клиент становится агрессивным и отказывается продолжать переговоры. Но даже если вам по телефону звонит незнакомый клиент и сразу начинает спрашивать, сколько стоит ваш продукт, то шестым чувством вы понимаете, что надо ответить, но ответить можно по-разному. Одно дело сказать: "1000 долларов" и замолчать. Другой разговор, если вы все-таки перед указанием ценового диапазона перечислите преимущества, которыми обладает продукт.

Сопrotивление принятию решения

Есть клиенты, которые свободно и непринужденно делают все, кроме одного – принятия решения. Есть клиенты, которые буквально тормозят на этапе принятия решения. Причины могут быть разными. К примеру, воспринимаемый клиентом риск в связи с приобретением товара:

*Монетарный риск* – «потерю деньги».

*Функциональный риск* – «товар не будет делать именно то, что я хочу».

*Социальный риск* – «что подумает обо мне мое окружение, когда я воспользуюсь этим продуктом».

*Психологический риск* – «я буду чувствовать себя виноватым за неоправданную трату средств».

Все перечисленное тревожит клиента и не дает ему принять решение. Принятие решения предполагает ответственность, которую не всегда хочется брать на себя.

Общие правила обработки возражений

1. Никогда не спорьте с клиентом

Никогда. В споре рождается провал продаж. Спор – это безусловное зло для продавца, т. к. ведет к раздражению клиента. Спор обостряет противодействие, вызывает отрицательные эмоции. Спор хорош только в том случае, если люди находятся на равных позициях, исполняют одинаковые по значимости роли. Спор двух коллег – продуктивен. Спор начальника с подчиненным чреват обострением отношений. Между ними может быть об-

суждение, но оно не строится по законам спора. Спор подразумевает автономию позиций и мнений. В отношениях клиент – продавец изначально заложена зависимость и непропорциональность.

Когда вы отвечаете на возражение клиента своим возражением, контраргументом, вы совершаете сразу несколько ошибок. Вы не даете вылиться до конца энергии клиента. Возражение – это заблокированная энергия. Контрвозражение продавца подобно плотине препятствует свободному течению. Энергия возражения клиента удваивается и приобретает еще более негативный характер. Равнодушие может перерасти в раздражение, которое, в свою очередь, может превратиться в негодование, а дальше в злость. Споря, вы показываете, что вы не согласны с клиентом. Клиент избалован рыночными отношениями, он любит согласие.

## 2. Никогда не перебивайте клиента

Во-первых, вы показываете ему, что *не слушаете*. Все равно, что говорить в глаза: «Что ты там говоришь, я все равно тебя слушать не буду, зачем тебя слушать, лучше ты меня слушай, потому что я все знаю» Утрировано, но – правда.

Во-вторых, вы действительно его не слушаете, а значит, рискуете *потерять определенную информацию о желаниях клиента*, его ситуации, его перспективах и ваших возможностях.

В-третьих, вы услышите только половину или четверть информации, в зависимости от того, когда вас прорвет на спор. А значит, делаете выводы из ограниченного, неполного количества фактов. Вы видите половину фотографии, вторую половину, не задумываясь, отрываете. Автоматически получается, что если вы будете отвечать на возражение, то будете отвечать не на возражение клиента, а на додуманное нами и спроецированное на клиента. Но зачем отвечать на возражение, которого вы не слышали? Клиент может подумать: «А ведь этот парень прав, я этого не учел, выходит, продукт еще хуже, чем мне казался».

## 3. Никогда не воспринимайте возражения клиента как проявление его личностных свойств

Отделяйте возражения от клиента. Если вы думаете, что возражение – это и есть клиент, то получается какой-то однобокий монстр из мифологии какой-нибудь Колумбии или Мозамбика, где каждый персонаж был наделен всего лишь одной чертой, одной характеристикой. В таком случае, вы становитесь тем обреченным героем, который ходит и собирает этих чудовищ в одно стадо, чтобы, наконец-то, склеить первочеловека, из которого и образовались все эти однобокие.

Возражение – всего лишь возражение, ничего более. Завтра клиент может настолько измениться, что вы его не узнаете.

## СОПРОТИВЛЕНИЯ КЛИЕНТА

Сопротивления контакту.

Сопротивление нововведениям.  
Сопротивление предложению.  
Сопротивление насыщению.  
Эмоциональное сопротивление.  
Сопротивление, связанное с негативным опытом.  
Финансовые сопротивления.  
Сопротивление принятию решения.

Общий алгоритм обработки возражения

Первый шаг – выслушать.

Второй шаг – выяснить, правильно ли вы поняли то, что услышали от клиента [обеспечьте обратную связь].

Третий шаг – уточните, что имеет ввиду клиент.

Каким образом? Активное слушание во всех его проявлениях: уточняющие вопросы, повторение слов клиента, повторение смысла слов клиента своими словами, интерпретация слов клиента. Главное – результат: показать клиенту, что вы его слушаете, что вы действительно услышали то, что сказал клиент, предоставить клиенту возможность посмотреть на себя со стороны. Если клиент услышит свои слова, сказанные не им самим, а оппонентом, то, возможно, он уже отнесется к ним более критично и изменит свою точку зрения, изменит позицию, переменит эмоциональное отношение.

Обратная связь и уточнение хороши еще и тем, что вы действительно вникаете в тонкости соображений клиента, то есть, по сути, начинаете лучше ориентироваться в его потребностях. При уточнении из ложного возражения может возникнуть истинное. При уточнении клиент может почувствовать в вас профессионала и изменить отношение к вам. Может статья, вы увидите другую тему для предложения. Вы предлагаете рекламу в Интернете, а оказывается, что клиенту это мало интересно, потому что его целевой сегмент – сентиментальные женщины, а у вас (совпадение!) есть возможность размещения рекламы в женском журнале и даже на последних страницах женских романов. И клиент ваш.

Четвертый шаг. Вот теперь пора ответить на возражение!

Пятый шаг – получите подтверждение клиента, что спорная тема исчерпана. То есть проверьте, не заблуждаетесь ли вы, полагая, что вопрос решен, закрыт, забыт. Клиент может притаиться, просто. Чтобы что-то сокращать, необходимо для начала понимать, что ты сокращаешь. Когда вы обрабатываете возражения, пытайтесь анализировать уже после контакта с клиентом, сразу после контакта, что было правильно, что нет, что было пропущено профессионально, а что по неумению.

АЛГОРИТМ ОБРАБОТКИ ВОЗРАЖЕНИЙ

1. Выслушать.
2. Обеспечит обратную связь.

3. Уточнить.
4. Ответить на возражение.
5. Проверить надежность ответа.

Шестой шаг – *переключитесь на другую тему*. Не оставляете напряженную ситуацию, не делаете гробовых пауз. Органично свяжите обсуждаемую тему с новой, в которой вы уверены, при обсуждении которой клиент будет более благосклонен. Переключитесь на что-либо: дополнительные условия, новый продукт, будущее вашего взаимодействия, технические детали и так далее.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите типы сопротивления клиента.
2. Назовите причины сопротивления принятию решения

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Проведите диагностику сопротивления клиента в сфере Вашего бизнеса.
2. Составьте тезисный план обработки возражений, используя алгоритм, приведенный в этой главе.

## **Тема 4. Ведение переговоров**

Выделяют три типа ведения переговоров: мягкий, жесткий и принципиальный. Наиболее полно эти три типа представлены в таблице.

### *Стратегии и методики ведения переговоров (по Фишеру и Юри)*

Мягкий подход ( <i>проигрыш/выигрыш</i> )	Жесткий подход ( <i>выигрыш/проигрыш</i> )	Принципиальный подход ( <i>выигрыш/выигрыш</i> )
Участники – друзья	Участники – противники	Участники вместе решают проблему
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для закрепления хороших отношений	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры неза-

Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный ответ тот, на который пойдут <i>они</i>	Искать единственный ответ, тот, который примет <i>вы</i>	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

## ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ УЛОВКАМ

Уловки – это приемы, вынуждающие другую сторону идти на уступки путем создания определенных ситуаций или обмана. Как правило, уловки вынуждают партнера принимать невыгодные для него решения или затрудняют ему возможность отстаивать с должным упорством свою позицию.

В тактике уловок обычно выделяют три основных вида: обман, психологическое и позиционное давление.

### Обман

Очень часто участников переговоров считают профессиональными лжецами, для которых лгать – дело естественное.

Совершенно очевидно – ложь является наихудшим средством ведения переговоров.

**Однако из этого вовсе не следует необходимость всегда говорить правду.**

Переговоры часто напоминают карточную игру. Вряд ли можно назвать лжецом человека, который не выкладывает сразу все карты на стол. Можно ли, будучи в здравом уме, ожидать от партнера по переговорам, что он сразу же раскроет свои позиции в торге? Это настолько недопустимо, что такого рода интересы, как частных лиц, так и предприятий охраняются законом. Так, например, пятая поправка к Конституции США гласит, что никто не может быть принужден свидетельствовать в ущерб самому себе.

Из сказанного следует, что на переговорах приходится и надо уметь лгать. Для некоторых людей это очень трудно, и возникает вопрос – может быть, достаточно промолчать? Иногда это возможно, но на практике встречаются вопросы, красноречивым ответом на которые является молчание. В такой ситуации ложь обязательна, а ответственность за нее ложится на того, кто задает столь «пытливые» вопросы. Давать ложную информацию людям, ставящим вопросы, на которые они не имеют права, – значит осуществлять правомерную защиту.

Ибо, по словам Талейрана, **«говорить правду мы обязаны только тем, кто имеет право требовать ее от нас».**

Значит, надо отличать вынужденную ложь от преднамеренного обмана. Преднамеренный обман – это средство для дезинформации и введения в заблуждение партнера.

Если ложь – постоянная составляющая манеры ведения переговоров, то для этого должны быть очень серьезные причины. На основании того, кто, в каком вопросе и в какой степени лжет, можно определить истину. Ложь почти всегда обнаруживается при внимательном рассмотрении. Лживого человека, как и кривую собаку, всегда можно поймать.

Обманутый партнер легко превращается во врага, замышляющего месть. Если человек лжет, то становится понятно, что добиваться соглашения с ним нет смысла. Если соглашение, добытое обманным путем, достигнуто, то выполнять его нет необходимости.

Трудно найти подобный род деятельности, где верность данному слову значит столь много, как на переговорах. Очень часто различные уловки выдают слабые позиции. Следовательно, обманного пути необходимо избегать. Не стоит рассчитывать, что с помощью обмана можно приобрести стабильное преимущество.

Рассмотрим несколько рекомендаций на эту тему.

**Ложь является наихудшим средством ведения переговоров и почти всегда обнаруживается при внимательном рассмотрении. И все же на переговорах надо уметь лгать, так как молчание – это тоже красноречивый ответ. Давать ложную информацию людям, ставящим вопросы, на которые они не имеют права, – значит осуществлять правомерную защиту.**

**Не доверяйте, если нет причин делать это**

Если у вас появилось ощущение, что вас обманывают, не стесняйтесь обидеть недоверием оппонента – проверяйте факты. Иногда это можно сделать мягко, иногда – нет, но это сделать необходимо. В противном случае сомнение «липнет» ко всему, о чем говорит оппонент, и уже трудно говорить о конструктивных решениях. Если вы выявили факт лжи, то нет необходимости называть человека лжецом. Просто переговоры продолжаются, но уже без доверия. Обязательная проверка фактов снижает стимул к обману и риск того, что вы будете обмануты.

**Если вы чувствуете, что вас обманывают, не стесняйтесь – проверьте факты. Соблюдение правила – удостоверять факты – снижает стимул к обману.**

#### Сомнительные полномочия

Начиная переговоры, естественно удостовериться в том, какими полномочиями обладают партнеры.

Для **нейтрализации** этой уловки необходимо:

– серьезно проверить полномочия партнеров, может быть, получив какие-либо документальные подтверждения;

– если полномочия другой стороны не могут быть подтверждены и выглядят расплывчато, задайте вопрос: «Если мы достигнем соглашения завтра, вы сможете подписать его без дополнительного согласования с кем-либо еще?» Вопрос однозначен, и партнер вряд ли позволит себе явную ложь;

– другая сторона прерывает переговоры для согласования решений со своим руководителем. В этом случае вы даете ему понять; если возникнут изменения, достигнутое соглашение будет рассматриваться как предварительный проект, каждый пункт которого может быть пересмотрен. То есть вы освобождаетесь от обязательств по любому пункту договора.

**Начиная переговоры, удостоверьтесь в том, какими полномочиями обладают партнеры. Если другая сторона прерывает переговоры для согласования решений, вы вправе рассматривать достигнутое соглашение как предварительный проект, каждый пункт которого может быть пересмотрен.**

#### Введение в заблуждение

Формально – это не обман. С точки зрения переговоров в качестве введения в заблуждение необходимо рассматривать любое впечатление и мнение, возникающее вследствие двусмысленных заявлений или ситуаций, замалчивания определенных подробностей.

*Этой техникой в совершенстве владеет пресса. Например, после разгрома террористической организации одной страны был казнен семидесятилетний крестьянин. В прессе другого, недружественного государства появляется сообщение о казни семидесятилетнего крестьянина, где ни слова не говорится о причастности его к террористической организации. В этом сообщении нет лжи, но воспринимается оно в совершенно извращенном виде.*

Основное правило введения в заблуждение состоит в сообщении фактов в определенной, требующейся в данном случае комбинации. Информация создает впечатление исчерпывающей по данной теме и – на случай проверки – должна быть точной в каждом слове.

Вот иллюстрация этого.

*Одна западная фирма должна была осуществлять поставку электронных устройств в Россию. В предлагаемом фирмой контракте была такая формулировка: «Товар поставляется через 20 дней после поступления оплаты на счет в банке страны продавца» Обычно конец фразы звучит так «... на счет продавца». Далеко не все вникали в странное (хотя и осмысленное) сочетание слов «на счет в банке страны продавца». Уловка состояла в том, что в конце текста контракта появлялось приложение.*

*В соответствии с ним некая фирма на территории России должна была принимать средства на оплату и отправлять их на счет в «банк страны продавца». Куда в действительности были направлены средства, выплаченные за электронную технику, стало предметом выяснения для следственных органов. Те, кто попался на вводящую в заблуждение формулировку, в конечном счете, оказался, мягко говоря, в очень тяжелом положении. Это было вызвано тем, что западная фирма никаких претензий не принимала, так как денег на свой счет не получала.*

*Для нейтрализации этой уловки необходимо:*

– задавать вопросы, ответы на которые можно было бы трактовать однозначно;

– получая двусмысленные ответы, задавать уточняющие вопросы.

**Любое ложное впечатление или мнение, возникающее вследствие двусмысленных заявлений, создания ситуации замалчивания подробностей, – введение в заблуждение.**

**Для нейтрализации уловки задавайте вопросы, ответы на которые можно было бы трактовать однозначно.**

#### Психологическое давление

Основная цель психологического давления состоит в том, чтобы вызвать неосознанное желание быстрее завершить переговоры, подорвать волю к сопротивлению, способность мыслить критично и конструктивно. Перечислить все способы и приемы, используемые для этой цели, просто невозможно. В основном для осуществления психологического давления применяются приемы создания стрессовой ситуации, угрозы и предупреждения угрожающего характера. Можно выделить группу приемов понижения статуса партнера путем воздействия на подсознание.

#### Личные нападки

Это группа приемов воздействия на эмоциональное состояние другой стороны. Для этой цели используются многочисленные возможности передачи устной информации, направленной на подрыв уверенности и создания отрицательных эмоциональных реакций.

Например, обвинение в некомпетентности: **«Вы совершенно не владеете вопросом»**, **«Обычно к нам присылают более подготовленного человека»** и т. д. Это может быть любое замечание о ваших поступках, одежде,

внешнем виде, после чего вы почувствуете себя неудобно. Вас могут заставить ждать в приемной, принижая тем самым ваш статус. Особенно неприятно, когда вас не слушают, часто перебивают, заставляют повторять сказанное с таким видом, как будто вы высказали очевидную нелепость. Могут общаться с вами свысока, пренебрежительно или даже спровоцировать ваш нервный срыв. Перечень неисчерпаем, и каждый может его продолжить сам.

В любом случае при возникновении неприятных ощущений и эмоций необходимо, в первую очередь, выявить их причину. Это следует делать сразу, как только они возникают, пока мы еще контролируем свои эмоции.

Далее задача состоит в том, чтобы в принципиальной форме обсудить ее с партнером и условиться о правилах ведения переговоров в более конструктивном стиле. Трудно судить обо всех практических ситуациях, но, как правило, не рекомендуется оставлять эти приемы воздействия без внимания.

Стремление "не поднимать шума", утешающие убеждения типа «это у них вышло случайно» «что поделать, у людей отсутствует воспитание» и т. п. приводят к потере уважения со стороны партнера и к позиции ***Прогрыш/Выигрыш***.

Личные нападки – группа приемов воздействия на эмоциональное состояние. При возникновении неприятных ощущений и эмоций необходимо выявить их причину, в принципиальной форме обсудить ее с партнером и условиться о правилах ведения переговоров в конструктивной форме. Стремление "не поднимать шума" приводит к снижению статуса и потере уважения со стороны оппонента.

Прием «хороший парень – плохой парень»

Суть приема в следующем. В переговорах с одной из сторон принимают участие поочередно или вместе два человека. На начальной "стадии активную позицию занимает один из них, «**плохой парень**». Он все время «давит», выводит все условия на крайние позиции, выгодные для своей стороны. Другая сторона, как может, обороняется и растрчивает всю энергию на то, чтобы сдвинуться с мертвой точки и добиться справедливых решений. И вот, когда силы обороняющегося уже на исходе, подключается второй участник – «**хороший парень**». Он мягко укоряет первого за излишнюю неговорчивость и предлагает пойти на уступку. Как правило, уступка значительно ниже, чем следовало бы, исходя из справедливых представлений. Однако другая сторона, почти уже потерявшая надежду, быстро соглашается хоть на это.

Такой прием широко используется при допросах. В этом случае первым ведет допрос «**плохой следователь**», а затем подключается второй, «**хороший**». Разительный контраст в их отношении к последующему вызывает у последнего достаточно сильный эмоциональный всплеск. Это приводит к потере контроля над собой и, как следствие, к дополнительным ошибкам в поведении и передаче информации.

Уловка «хороший парень – плохой парень» является формой психологического манипулирования.

Для *нейтрализации* трюка необходимо:

– обнаружить факт его применения, что не сложно, если только человек знаком с этим приемом;

– отстаивать свои позиции, не взирая на уступки.

Здесь особенно важно использовать справедливые критерии оценки результата. Можно задать вопрос: «Я ценю ваш шаг навстречу, но хотел бы знать, какие критерии оценки вы используете, назначая эту цену?»

**Уловка "хороший парень – плохой парень" является формой психологического манипулирования и может привести к потере контроля над собой и дополнительным ошибкам. Для нейтрализации уловки необходимо обнаружить факт ее применения и отстаивать свои позиции на основе справедливых критериев оценки результата.**

Позиционное давление

Эта тактика используется для создания ситуации, вынуждающей другую сторону идти на существенные уступки. Таких приемов достаточно много. Рассмотрим некоторые из них.

Растущие требования

В ходе переговоров противная сторона может повышать свои требования с каждой последующей уступкой. Более того, она может требовать пересмотра уже достигнутых договоренностей. Этот прием с успехом применяется в переговорах любого уровня. В литературе описан случай, когда такой прием был использован на переговорах международного уровня между Англией и Мальтой.

А вот еще один пример.

*Основные вопросы по согласованию договора на издание изобразительной продукции были решены к взаимному удовольствию сторон.*

*Договор должен был быть подписан через два дня после этого согласования. Когда стороны снова встретились, исполнитель стал настаивать на повышении стоимости, ссылаясь на новые расценки типографии. Заказчик спешил с выполнением работ и согласился с этим условием. Исполнитель почувствовал слабость позиций заказчика (по существу, это была «лакмусовая бумага») и прием использовал повторно. На одном из этапов выполнения заказа, когда оставались считанные дни до завершения работы, неожиданно встал вопрос об изменении (естественно, в большую сторону) цены на бумагу. Заказчик вынужден был опять согласиться с предложенными условиями. И все это пришлось «проглотить» по одной только причине: деньги были получены заказчиком в кредит, и длительная задержка, а тем более срыв работ могли привести к печальному финалу. Эта история показывает, насколько уязвимым можно стать, если не предусмотреть заранее возможность предъявления растущих требований.*

Если растущие требования появляются в ходе переговоров, рекомендуется высказать свою точку зрения на деструктивность этой позиции. Более эффективная реакция состоит в том, что вы делаете перерыв и решаете вопрос о целесообразности продолжения переговоров с таким партнером и о том, на какой основе их следует проводить. Возможно, серьезность вашей позиции отрезвит другую сторону.

**В случае появления растущих требований в ходе переговоров следует высказать свою точку зрения на деструктивность этой позиции или сделать перерыв и решить вопрос о целесообразности продолжения переговоров с таким партнером.**

**В случае предъявления растущих требований важно обеспечить свою неуязвимость.**

Тактика "у нас нет другого выбора"

Широко известный пример, иллюстрирующий эту тактику, состоит в следующем.

*Два грузовика на полной скорости движутся навстречу друг другу. Вопрос о том, у кого из водителей не выдержат нервы, и он свернет в сторону. Как только ситуация становится критической, один из водителей демонстративно, на виду у другого, отрывает руль и выбрасывает его в окно. С этого момента у него нет выбора в дальнейших действиях. Столкнуться или свернуть в кювет – теперь уже должен решать второй водитель.*

Примером такой тактики на переговорах может служить заявление: *«Мы уже обязались продать товар нашему покупателю по цене 50 тыс. руб. и теперь у вас можем купить его только по цене не выше 40 тыс.»*. Это пример экстремальной ситуации, когда другая сторона уступить не может, т. е. *«у меня нет другого выбора»*.

Однако такая тактика – рискованная игра. При определенных обстоятельствах вы можете просто обвинить оппонента в блефе. Как правило, эта тактика рассчитана на то, что одна сторона будет подробно информирована об отсутствии выбора у другой. Путей для этого много – от организованной «утечки информации» до непосредственного представления своей безвыходной ситуации.

Один из способов работы с таким партнером – настаивать на справедливых критериях решения проблемы и не воспринимать эту тактику всерьез. Если это блеф, то он очень скоро выявится.

**Тактика «у нас нет другого выбора» рассчитана на то, что одна сторона будет информирована об отсутствии выбора у другой. Уловка нейтрализуется, если не воспринимать ее всерьез и настаивать на справедливых критериях решения проблемы.**

## Отражение атаки

Если нам угрожают, оскорбляют или обвиняют в каком-то срыве, мы обычно защищаемся и бросаемся в атаку. Однако такая тактика не всегда целесообразна. Существуют способы, позволяющие направить энергию атаки в созидательное русло, сместить центр тяжести обсуждения с личности на проблему.

Один из способов **нейтрализации** угрозы – сделать вид, что вы ничего не слышали, и продолжать обсуждение программы.

Допустим, вы обсуждаете вопрос о сроках поставки и слышите от другой стороны реплику: *«Вы не скоро получите свое оборудование, если ...»*. Ваш ответ *«Не говорите нелепицу. Вы даже не представляете, чем это может для вас кончиться»*, возможно, вынудит оппонента к действиям, доказывающим серьезность намерений. Более того, реагируя на угрозу, вы только затрудняете другой стороне отступление, и пустая угроза становится для него целью.

В этой ситуации более целесообразно игнорировать угрозу и сосредоточиться на сути проблемы: *«Я понимаю: на вас давят и требуют добиться от нас дополнительных уступок. Расскажите мне о конкретной ситуации, возможно, мы решим наши проблемы совместными усилиями»*. Когда другая сторона видит, что силовая тактика не срабатывает, она часто отказывается от нее. Не так уж редки и личные нападки в процессе взаимодействия сторон.

*Допустим, вы подготовили текст договора, его смотрит ваш коллега и говорит: «Неужели ты не мог придумать что-нибудь поумней? И ты думаешь, это работает?»* Ваш обидчик выдвигает два положения: во-первых, контракт не соответствует необходимому уровню, во-вторых, и сами вы плохи. Возможно, вы станете защищать и себя, и контракт, но это не сулит ничего хорошего. Возможен и другой путь – пропустить мимо ушей личную критику и обратить всю энергию на решение проблемы вопросом: *«Возможно, ты прав. Что бы ты изменил в контракте?»*

Если вас критикуют за прошлые ошибки, не упустите случая спросить: *«Что нам, по-твоему, следует сделать, чтобы это не повторялось?»*. Переведите обвинение в плоскость взаимной ответственности в решении проблемы.

**Если оппонент угрожает, оскорбляет или обвиняет, лучше всего сместить центр тяжести обсуждения с личности на проблему. В некоторых случаях целесообразно игнорировать угрозу, в других – противопоставить свою.**

## Найдите общих знакомых

Необходимо отметить, насколько важно, если вас представляют вашему оппоненту его друзья. В этом случае переговоры сразу идут в более благоприятном тоне, что может в ряде случаев повлиять на конечный ре-

зультат. Таким образом, собирая информацию об оппоненте, необходимо найти людей, способных достойно отрекомендовать вас.

*Если общих знакомых нет, иногда можно воспользоваться специальным приемом, который состоит в следующем. Вы узнаете у секретарши или в дирекции, кто начальник вашего оппонента. Затем звоните этому начальнику с просьбой решить вашу проблему. Начальник отвечает, что эти вопросы решает такой-то и посылает вас к вашему оппоненту. Встретив его, вы можете честно сказать, что вас направил начальник и попросил решить ваш вопрос. Некоторые считают этот прием не совсем честным; если это так – избегайте его применять.*

В любом случае полезно наладить некоторые неформальные отношения с представителем другой стороны до начала переговоров. Это особенно важно, если вы его плохо знаете, и вас никто из знакомых не может представить.

Воспользуйтесь благовидным предлогом и позвоните будущему партнеру по переговорам. Проведите светскую беседу и лишь коснитесь волнующей вас темы. Ненавязчиво вы формируете у него определенные установки и проверяете реакцию на ваши высказывания. Поделитесь полезной новостью (но не очень ценной) и расположите его к себе. Возможно, взамен вы тоже узнаете нечто полезное и ценное. Установите контакт с будущим партнером до переговоров. Во время их проведения партнер, как правило, держится официально перед своими подчиненными, и наладить дружеские отношения будет сложнее.

**Переговоры пойдут в более комфортной атмосфере, если их ведут люди, знакомые друг другу. Это может в ряде случаев повлиять на конечный результат. Собирая информацию об оппоненте, необходимо найти людей, способных достойно отрекомендовать вас.**

### **Обращайте уловки в свою пользу**

Если вы разгадали трюк оппонента, то очень часто можете обратить его себе на пользу. Вот один из примеров того, как это можно сделать.

Предположим, вы обсуждаете с другой стороной вопрос о поставке продуктов питания. Позади длительные переговоры, они завершаются к обоюдному удовлетворению, но осталась «маленькая деталь» – упаковка. Вы настаиваете на определенном виде упаковки. Поставщик обещает, что упаковка будет именно той, о которой идет речь. Однако у вас есть основания полагать, что вас обманут. Каждый раз, когда вы поднимаете вопрос об упаковке, другая сторона утверждает, что об этом даже нечего беспокоиться.

— *Вы уверены? – спрашиваете вы.*

— *Абсолютно. У нас солидная фирма, мы никого еще не подводили, – отвечает оппонент.*

— *Раз вы так уверены, то наверняка не будете возражать против включения дополнительного пункта, по которому в случае изменения упаковки мы вправе снизить стоимость товара на 8%. Вы ведь абсолютно уверены, значит, вы ничем не рискуете.*

Чем энергичнее другая сторона отстаивает свою позицию, тем труднее ей будет возражать против включения такого пункта.

**Если оппонент утверждает, что выполнение определенного условия – вещь сама собой разумеющаяся и не должна вызывать сомнений, внесите это в текст договора. Создайте обстановку, при которой вам предложат максимально выгодные условия**

Сформируйте определенную психологическую обстановку, при которой оппонент вынужден предложить вам выгодные условия. Пусть ему станет известно, что у вас есть из чего выбирать и нет необходимости срочно решать вопрос именно сегодня. Фактор конкуренции работает в нескольких направлениях: поскольку есть другие желающие совершить сделку, предложение должно быть хорошим; появляется страх, что сделку с оппонентом заключит кто-то другой.

Опасение конкуренции ускоряет процесс и сужает диапазон торга. Однако не следует злоупотреблять угрозой конкуренции, так как оппонент может разгадать ваш блеф. Иногда стоит потратить лишнее время на поиски аналогичного предложения, чтобы иметь в запасе пусть не лучший, но все же еще один вариант. И пускай оппонент «случайно» узнает об этом. Ему может попасться на глаза визитная карточка конкурента, что-то может сболтнуть секретарша в разговоре по телефону и т.п.

**Пусть оппонент «случайно», узнает, что у вас есть выбор, и нет необходимости срочно решать проблему. Опасение конкуренции ускоряет процесс и сужает диапазон торга.**

Еще одна маленькая уступка

Никто не пожалеет лишнего червя ради большой рыбины. Когда сделка уже практически заключена, выдвиньте еще одно требование. Оно не должно быть настолько существенным, чтобы менять суть всей сделки и приводить оппонента в негодование. Так, небольшой пустяк. Ну, например, участие представителя поставщика в работе по установке сложного агрегата, небольшое обучение ваших сотрудников или консультации со стороны поставщика.

Часто большинство оппонентов, горящих желанием завершить сделку, быстро сдадутся, если уступка невелика, а торговаться заново уже нет смысла.

**Когда сделка практически завершена, выдвиньте еще одно требование. Большинство оппонентов, горящих желанием завершить перегово-**

**воры, быстро сдадутся, если уступка невелика, а торговаться заново уже нет смысла. Выводите на чистую воду.**

Уловки труднее всего поддаются переводу в позитивную плоскость. Они эксплуатируют положения, обычные для любых честных переговоров: партнер говорит правду, держит слово, обладает полномочиями.

Уловке можно бросить открытый вызов, но это не всегда целесообразно – риск слишком высок, поскольку вы можете ошибиться. Даже если вы правы и уличаете человека во лжи, он может обидеться, что испортит отношения.

Вместо того чтобы упрекать партнера в недобросовестности, продолжайте работать с ним, но **измените тактику**. Ведите переговоры в **несколько замедленном темпе**, постоянно задавайте уточняющие вопросы, проверяйте его посылки, когда он опирается на «незыблемые» авторитеты и методики. И внимательно следите, не появится ли в его ответах двусмысленность или уклончивость. Если вы заметили противоречие, не следует его заострять. Просто задайте вопрос: *«Я, кажется, не совсем понял? Поясните связь этого с предыдущим»*.

Можно проверить ваши подозрения, **задав оппоненту вопрос, ответ на который вам известен**. Многие можно понять в его действиях, наблюдая, как он лавирует, видоизменяя свои ответы. Если партнер по переговорам искренен, вреда от вопросов, заданных в доброжелательной форме, не будет. Если же он пытается ввести вас в заблуждение, то вы выведете его на чистую воду. Поскольку открытый вызов не брошен, оппонент еще может «сохранить лицо», выдав все за недоразумение или ошибку.

**Уловке можно бросить открытый вызов, но это не всегда целесообразно – риск слишком велик. Не упрекая партнера в недобросовестности, продолжайте работать с ним, но в более медленном темпе.**

**Задавайте уточняющие вопросы для исключения двусмысленности.**

Основные правила нейтрализации уловок

Выше уже обсуждалась нейтрализация уловок в конкретных ситуациях. Рассмотрим этот вопрос с общих позиций.

Мы изложили в этом разделе лишь небольшую часть приемов, основанных на использовании уловок. На практике существует достаточно разнообразный набор тактических приемов, хитростей и способов обмана, с помощью которых одна сторона получает преимущества над другой. Они применяются для достижения превосходства и, прежде всего, в поединке воли.

Обычно, если люди понимают, что к ним применяется уловка, они придерживаются одной из двух **ответных реакций**.

В соответствии с первой они стремятся **смириться с положением дел**, полагая, что в будущем постараются не вступать в контакт с такими неприятными и бесчестными людьми. А сейчас лучше всего потерпеть и довести переговоры до конца. Лучше смириться и **«не подливать масла в**

*огонь»*, тогда отношение к вам будет более благосклонным, и другая сторона не потребует большего. Возможно, такая реакция в определенных случаях даст положительный результат. Однако практический опыт свидетельствует: политика умиротворения чаще всего приводит к осложнениям.

Вторая распространенная реакция состоит в **применении тех же способов и приемов в отношении другой стороны**. Вас оскорбляют, оскорбляете и вы. Вам лгут – вы принимаете это правило игры и отвечаете ложью. И так далее.

В этом случае возникает порочный круг взаимного давления. Атмосфера накаляется до тех пор, пока одна из сторон не уступит в схватке характеров и смирится или вообще покинет стол переговоров. Такая реакция вряд ли конструктивна. Существо дела отходит на второй план, а на первый выдвигается в основном борьба волевых качеств.

Существует третья, **наиболее адекватная реакция**. Она состоит в следующем.

Необходимо:

– **выявить сам факт применения уловки**, если вы подозреваете эту бесчестную тактику;

– **обсудить правила ведения переговоров**, которых обе стороны будут придерживаться в дальнейшем, если стремятся к конструктивному решению вопроса;

– **вынести вопрос о применении уловок на совместное обсуждение**.

Часто указание на факт использования уловки отбивает желание использовать неэтичные приемы.

*Например, вы говорите «У нас возникло впечатление, что вы добиваетесь от нас уступок, используя тактику "у нас нет другого выбора". Нас такая позиция не устраивает. Мы готовы рассмотреть любые ваши требования, если при этом вы изложите соответствующие объективные критерии, на которых они основаны».*

Подняв вопрос о конкретной форме уловки, можно перейти к **обсуждению процедуры ведения переговоров**, исключающей применение неэтичных действий. На этом этапе очень важно использовать **«Я-утверждения»**, о которых говорилось выше.

Если вы нападаете на людей за то, что они используют уловки, оппоненты вынуждены защищаться, и им трудно будет отказаться от своей позиции. Необходимо поставить под сомнение использование уловки, а не личную непорядочность другой стороны.

Вместо того чтобы сказать: **«Вы намеренно ввели нас в заблуждение»**, лучше заметить: **«Мы видим, что нас ввели в заблуждение, и вынуждены будем прервать переговоры для выяснения сложившейся ситуации»**.

**Не стремитесь изменить людей** – это неблагодарная задача. Проще изменить стиль ведения переговоров. Допустим, изменить стиль ведения пе-

переговоров также не удастся. В этой ситуации в качестве последнего средства взвесьте, что вы теряете в случае срыва переговоров и, если возможно, покиньте их: *«У меня создается впечатление, что сейчас вы не заинтересованы в решении проблемы. Если вы найдете необходимым в ближайшем будущем продолжить переговоры на конструктивной основе, дайте мне знать: я готов вернуться к этой теме».*

Если другая сторона действительно заинтересована в проведении переговоров, они пригласят вас.

#### **Основные правила нейтрализации уловок:**

- выявите факт использования уловки, если вы подозреваете ее применение к вам;
- вынесите вопрос о применении уловок на совместное обсуждение;
- обсудите правила ведения переговоров, которых обе стороны будут придерживаться.

В заключение приведем одну поучительную историю, приключившуюся с молодым и не очень опытным участником переговоров. Вот его версия переговоров, которые он провел по заданию фирмы.

**Я приехал в город Н. Меня любезно приняли, и утром мы начали работать. Правда, переговоры начались на 30 минут позже, но я даром времени не терял, внимательно слушая все, о чем говорили в приемной. Кстати, при мне секретарша, отвечая на звонок, сказала, что следующая партия изделий поступит не раньше чем через месяц. Она посоветовала клиенту оформить заказ заблаговременно, так как уже существует большая очередь. Из этого я сделал вывод: для того чтобы выиграть у возможных конкурентов и получить изделие, работать придется серьезно.**

Итак, переговоры начались. Сначала все было хорошо, ведь я представлял фирму, с которой у них были добрые отношения. Но потом все стало меняться. Мы очень долго рассматривали технические детали. Я говорил, что они меня устраивают. И все-таки ведущий переговоры пригласил двух «технарей», которые нудно поясняли известные мне вещи. Мне неловко было их обрывать. На все это ушло полдня, а я понимал, что мы еще, по существу, не приступили к переговорам. Потом мы начали обсуждать договор. Они цеплялись за каждую формулировку и стали настаивать на своих сроках поставки. Эти сроки были очень неудобны для нашей фирмы. Мы теряли почти неделю.

Далее встал вопрос о цене. Мы работали уже более 6 часов. Когда мы сошлись на предельно допустимой для нас цене, я вздохнул с облегчением – все-таки поставка состоится. Что касается крайних условий – шеф простит, когда узнает, какого труда мне это стоило. По окончании первого дня переговоров решили, что продолжим их следующим утром.

Утром следующего дня они позвонили, сослались на непредвиденные обстоятельства и назначили встречу на четверг, т.е. спустя два дня.

Когда мы встретились в четверг, они объявили, что вынуждены поднять цену на 4,5%. Из объяснения следовало, что вчера пришел факс, где их поставщики уведомяли о повышении цены.

Стало ясно – здесь что-то не так, и я попросил посмотреть факс. «Во-первых, он носит конфиденциальный характер. Ну и потом, вы что, нам не доверяете?» – был их ответ. Так как эта фирма имела дружественные отношения с нашей, мне неловко было выразить сомнение. Для меня сложившаяся ситуация означала полное фиаско: сроки и цена вышли за пределы допустимых. Я предпринял борьбу за снижение цены. Мне ничего не удавалось – они стояли на своем. Но тут, на мою удачу, к переговорам подключился их заместитель директора. Разобравшись в чем дело, он дал команду снизить цену на 2,5 %. Я сразу согласился. Моя первая сделка спасена. Ну а шеф, думал я, поймет, когда я ему все это опишу.

*Я приехал и все изложил шефу. "Этот результат нас не устраивает. Но я улажу вопрос. Завтра в 17.00 я жду вас у себя. Мы разберемся с тем, что произошло", – сказал мне шеф».*

Если присмотреться внимательно, против молодого переговорщика было применено, по меньшей мере, около 7 приемов, которые можно отнести к разряду уловок. Но было бы лучше и, главное, дешевле, если бы эти азы переговорной школы молодой человек изучил на тренинге по ведению переговоров.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите типы ведения переговоров.
2. Перечислите три вида уловок.

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Составьте тезисный план противодействия позиционным уловкам.
2. Проведите диагностику Вашего стиля ведения переговоров, выполнив тест.

### **Как вы проводите переговоры?**

Тест поможет вам определить, насколько эффективно умеете вести переговоры. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас чувство неудовлетворенности или досады при беседе с любым человеком: начальником, подчиненным, товарищем, близким.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно перебивает меня во время беседы, переговоров.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова и мысли.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается отвергнуть мой пыл.
10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не слышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет ручкой, курит сигарету, протирает стекла очков и т. д. и я твердо не уверен, что он при этом внимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает также.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я захожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение.

70-100% – вы *плохой* собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры.

40—70% – вам присущи *некоторые недостатки*. Вам следует проявлять больше гибкости и легкости в переговорах, не заострять внимание на манере разговора, не искать скрытый смысл сказанного, не монополизировать позицию в разговоре.

10—40% – вы *хороший* собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании.

0—10% – вы *отличный* собеседник.

## Тема 5. Возврат дебиторской задолженности

Во многих оптовых компаниях, продающих быстро раскупаемые продукты, распространено предоставлять клиентам товарный кредит, отсрочку платежа. Отсрочка может составлять от недели до месяца. Разумеется, бывают и крайние случаи, к примеру, торговля на реализацию, когда клиент платит только за те товары, которые уже проданы им. Чаще всего такими клиентами являются магазины города и другие точки торговли типа ларьков, палаток, павильонов и прочее. Те торговые представители, которые работают по такому принципу, понимают, о чем я говорю.

Но товарный кредит предоставляется не только в случаях продажи быстро оборачиваемых товаров, отсрочки платежа могут быть и в других сферах бизнеса. В любом случае, где есть долг, есть люди, которые этот должок хотят зажать. Не так, чтобы вовсе не платить, но платить позднее условленного срока или по таким крохотным частям, что, откровенно говоря, становится и грустно и смешно.

Если есть дебиторская задолженность, значит, есть и незапланированная ее часть. Проще говоря, вы договорились, что магазин заплатит вам за партию продуктов быстрого приготовления в течение трех недель, а они уже месяца два не платят.

Доводы должников могут быть разумными, могут быть очень эмоциональными, могут быть никакими, в том смысле, что ваши должники не утруждают себя объяснениями: они так заняты, что не находят времени переговорить с вами по телефону.

А в чем, собственно, **основная проблема** при стимулировании возврата долгов? Явно не в том, что у ваших должников нет денег. Такое случается крайне редко. У них нет денег именно на вас. А вот это уже большая проблема. Другая сложность заключается в том, что вы уже не раз напоминали о

том, что они должны, а они, в свою очередь, не раз уверяли в своих чистых и искренних намерениях заплатить. Причем могли называть сроки (хотя со сроками уже сложнее), но! Они все равно не платили, ни копейки. Вот так!

Давайте по порядку.

В ситуациях стимулирования возврата долгов есть *несколько особо болезненных точек*.

**Болевой момент – «Размытые ответы клиента».**

Вы задаете вопрос: «Вы заплатили?» – и клиент отвечает быстро, даже чересчур быстро – «оплатили». Возможно, он говорит правду, с другой стороны, сам клиент хочет верить, что это правда, но на самом деле его компания *только собирается оплатить в "ближайшие дни"*, ему хочется поскорее избавиться от такого неприятного разговора, и *он заявляет «заплатили»*. Ваш опыт может подсказывать вам, что клиент несколько не прав. Что делать?

Исследуйте ситуацию в мельчайших деталях. Это общий алгоритм раскрытия неправды – исследовать детали.

П.: Вы оплатили?

К.: Да.

П.: Скажите, пожалуйста, а когда? [*Первая деталь – число.*]

К.: По-моему, вчера. [*«По-моему» – не совсем точное слово, следовательно, стоит исследовать дальше.*]

П.: А скажите, пожалуйста, номер платежки. [*Теперь послушайте, что вам ответят.*]

К.: Сейчас узнаю, [*пауза*] знаете, бухгалтера нет, так что я не могу ска-

зать номер. [*Похоже, клиент не испытывает желания признать, что на самом деле оплаты не было.*]

П.: Скажите, пожалуйста, а когда будет бухгалтер?

К.: К сожалению, не знаю.

П.: Может, тогда мне следует самому позвонить ему и спросить номер платежки, чтобы не отвлекать вас?

К.: Нет, нет, я перезвоню вам, как только он придет. [*Так говорит клиент, если на самом деле он не оплатил*]

Задавайте вопросы о деталях, ответы человека покажут вам правду.

Или другой вариант:

К.: Да, позвоните. [*Так говорит клиент, если он оплатил, или в случае, когда клиент решил, что ему больше не о чем с вами разговаривать, так*

*как вы вывели его на чистую воду и он вряд ли будет с вами работать еще. Потому что вы передавили.*]

Чем детальнее вы задаете вопросы, тем скорее вы узнаете истину. Люди могут не говорить правду, но они (во всяком случае, большая часть из них) не любят говорить неправду. Открыто врать мало кто любит, особенно в бизнес-отношениях.

**Второй болевой момент – возможность «передавить»**, то есть оказать настолько сильное давление на клиента – должника, что тому ничего не останется, как выбирать между признанием себя человеком, не способным платить, по долгам [какой удар по самооценке, вдумайтесь в это), либо признать вас человеком, не стоящим того, чтобы вам платить по долгам и вообще вести с вами какие-либо переговоры. Как вы думаете, какой из двух вариантов выберет среднестатистический клиент?

**Третий болевой пункт – ощущение дискомфорта при повторных звонках.**

Вы звоните клиенту и спрашиваете: «Когда будет оплата?» Он говорит: «Скоро». «Скоро» проходит, наступает «нескоро», которое постепенно превращается в «долго» и завершается хроническим «очень долго».

Вы звоните еще раз, а ваш клиент опять говорит «скоро», или говорит о том, что сейчас нет возможности, но она скоро появится. Он может заявить, что оплатит по мере возможности. Согласитесь – убийственный по формулировке ответ – по мере возможности. Вы неоднократно заезжаете к нему лично с одинаковым результатом – нулевым. Ваш бизнес и ваш начальник требует возврата денег, возможно, вы повязаны на проценты в связи с незапланированной дебиторской задолженностью.

Вам нужны эти деньги – кровь из носа. Но. Ситуация становится хронической. И вы, и ваш клиент, скорее всего, ощущаете все больший дискомфорт, психологическое неудобство при очередном разговоре на эту тему.

Ссылка на даты

Если вы работаете в продажах, то знаете, какое магическое влияние на людей имеют бесконечные праздники, которые буквально заполнили рабочий год.

На ваше предложение рассмотреть информацию о компании или продолжить переговоры вы можете услышать следующие фразы:

«Сейчас наступает Новый год (при условии, что вы звоните числа 17 декабря), так что давайте отложим наш разговор до окончания праздников» (то есть числа до 15 января! Безумие российской лени или возможность для клиента отложить принятие решения?).

«Свяжемся после майских праздников!»

«Сейчас конец месяца, не время!»

«Завершение квартала, давайте в середине следующего, когда будет поспокойнее».

Пользуйтесь тем же оружием, что применяет клиент, чтобы отсрочить переговоры с вами. Пользуйтесь им при стимулировании возврата

незапланированных долгов. Если клиенты применяют такие приемы, чтобы отвалить продавца, значит, они будут обязаны признавать такие методы при применении их с вашей стороны.

Вы звоните должнику в очередной раз:

Слава Богу, в нашем календаре различных дат и вех не счесть. В конечном итоге, годовщина взятия Бастилии тоже сойдет!

Ссылка на третий фактор

Очень удобный, практически **универсальный прием** оказания влияния вообще и стимулирования оплаты в частности. Предлагая человеку подумать о непреодолимом третьем факторе, который заставляет вас требовать то, что вы хотите, вы не оставляете этому человеку выбора.

Ссылка на собственные платежи

Клиенту необходимо платить. Но ведь и нам также необходимо расчитываться со своими поставщиками, и не только с ними. Вам также нужно оплачивать рекламу, платить зарплату сотрудникам, производить ремонт в офисе, покупать расходные материалы.

Если я являюсь торговым представителем оптовой компании, которая реализует в магазины города кондитерские изделия, то моей компании необходимо платить производителю таких изделий, а иначе нам нечего будет продавать в магазины.

Этот метод аналогичен ссылке на третьи факторы, только наши поставщики существуют всегда, а третьи факторы возникают иногда и имеют значение эпизодически.

Ссылка на бухгалтерию

Метод заслуживает особого внимания и выделения в отдельную категорию. Бухгалтер у нас в России – что-то неприкосновенное, вторая фигура после генерального директора (если не считать секретарши или водителя того же директора). А часто в глазах самого бухгалтера – первая фигура.

Итак, если вы будете ссылаться на требования вашей бухгалтерии, клиент не сможет сказать вам, что бухгалтерия ничего не значит, он знает, что такое квартальные и годовые балансы, хотя бы понаслышке.

Ссылка на договор

Есть такие магазины, которые в принципе не хотят платить. Тогда можно применять и более жесткие меры. Одной из таких мер является **разговор об условиях договора**.

Вы понимаете, что, ссылаясь на официальный договор и требуя соблюдения его условий, мы тем самым припираем клиента к стенке. Не про клиента (и не при клиенте) будет сказано, но знаете, что делает загнанная в угол крыса? Она кусается. Потому что у нее нет другого выхода.

А при стимулировании возврата денег необходимо пользоваться стратегией *«Покажи врагу дорогу к жизни»*.

Представьте себе отряд бандитов-разбойников, который окружила регулярная армия, окружила со всех сторон и пытается уничтожить. Потери с обеих сторон огромные. В китайской книге «Искусство воевать» так сказано по поводу ведения войны: *«Сначала разрушь планы противников, затем его союзы, затем разбей его войско на открытой местности, а уж только в крайнем случае осаждай его крепость»*.

Говорить клиенту о том, что он не выполняет договор, подобно осаде крепости. Не выполняешь договор, не держишь слово – неприятно ощущать себя в такой шкуре. Соответственно может возникнуть и агрессия у клиента. Хотя если вы можете говорить об условиях договора мягко и корректно, то метод крайне эффективен. Тут надо произносить слова как бы невзначай, будто вы так, между делом, вспомнили.

П. Сам не помню, что там у нас по договору, по-моему, две недели, а прошло уже восемь. Может, оплатите?

К. Может, оплачу.

П. А когда сможете, в течение этой недели?

К. Нет, вряд ли.

П. Чтобы планировать для себя, скажите, когда будет реально?

К. перезвоните через две недельки, может, получится что-нибудь.

П. Я вас понимаю, но две недели прошли уже давно, а вы предлагаете еще две недели, а то и больше, давайте назначим просто какой-то срок платежа, пусть это будет через те же самые две недели. Давайте назна-

чим

оплату на этот день!

К.: Ладно, Бог с вами, через три недели.

П.: Я так понимаю, это будет 25 число, то есть до 25 вы оплатите?

К.: Да.

Но помните, мы живем не в стране договоров, а в стране договоренностей.

Ролевое принуждение

Роль жертвы

Вы имеете с клиентом хороший контакт, хотя он вам и не платит. А пора. Вы звоните своему клиенту и начинаете приблизительно так:

— Иван Семенович! Я к вам. Мое начальство мне голову хочет свернуть, говорит, что каждый клиент должен платить вовремя, а иначе это уже не бизнес, а благотворительность. Но я им объяснил, насколько вы важный и нужный для нас человек, тем более я поручился за вас, что в течение 10 дней вы оплатите.

Все, что делает в этот момент торговый представитель, это представляет клиента жертвой, на которую может наброситься руководство компа-

нии. Сам торговый представитель выставляет себя спасителем, готовым на все, чтобы избежать кровопролития. Прием иногда проходит.

Клиент-спаситель

Ситуация противоположная. Вы надеваете на себя жертвенную личину и тихим срывающимся голосом говорите своему клиенту – Спасителю.

— Иван Семенович. Мне сказали, что если я не завершу отношения по долгам с магазинами, мне не выплатят 50% зарплаты.

Да, в определенной степени каждому из нас приятно делать людям добро, в особенности спасать их от неприятностей. Наполняешься каким-то ощущением собственной значимости, значительности и превосходства. Но надолго ли это? Хороший вопрос, отличный, вы задали его вовремя. Клиент действительно может оплатить вам долги.

Метод «Эксклюзив»

В данном случае вам необходимо, если такое возможно, **ссылаться на эксклюзивные, исключительные отношения** с вашим клиентом.

Исключительность может выражаться в скидках, которые вы предоставляете клиенту, в определенных акциях, которые вы способны проводить в его магазине.

К примеру, акции, нацеленные на стимулирование сбыта, где "промоушен-гелз" и "промоушен-бойз" проводят всевозможные дегустации, презентации.

Исключительность может состоять из любых пунктов договора, официального или неформального.

П.: Добрый день, Марина. Вы знаете, что мы предоставляем вам услугу, которую получают только несколько магазинов из двухсот, с которыми работает наша компания. Мы заботимся о своих клиентах. Можете позаботиться о нас?

К.: О чем вы?

П.: Об оплате прошлой партии товара.

К.: Я-то думаю, к чему вы ведете, ладно, я знаю, что нужно оплатить. В течение недели постараемся.

П.: Спасибо, Марина.

Метод сходства

**Мы лучше относимся к тем, кто похож на нас.**

Известная психологическая истина. Общая беда сплачивает, общая радость объединяет. Если вы находите схожие черты в своем собеседнике, вам он кажется более понятным. Если вы встречаетесь со старым знакомым, который, оказывается, занимается работой, похожей на вашу, то вам есть что обсудить.

Если ваш клиент будет понимать сходство между его бизнесом и вашим, он лучше будет относиться к вашим проблемам. Когда у людей оди-

наковые сложности, они быстрее находят общий язык. Так давайте пользоваться этим правилом.

При разговоре с клиентом, когда вашей основной целью является стимулирование возврата долга, вы можете показать клиенту, как вы похожи, как схож его бизнес и ваш. То, что вы и он оказались в одинаковых ситуациях, побудит клиента изменить к вам свое отношение. «Да, – подумает про себя клиент, – я понимаю, о чем говорит этот парень, я сам встречаюсь с такими ситуациями».

К.: Сейчас у меня нет денег, я не смогу вам оплатить.

П.: Понимаете, мы занимаемся одним делом, я реализую продукты вам, вы – конечному потребителю. Вы оплачиваете нам, мы оплачиваем нашим поставщикам-производителям

Ссылка на реализованный продукт

Все очень просто. Если товар, который вы поставили, уже реализован, или услуга, которую вы оказываете, оказана или оказывается, кажется логичным попросить заплатить деньги.

П.: Василий! Кетчуп, который мы поставили в ваш магазин, уже разошелся. Сможете оплатить нам?

В данном методе необходимость оплаты подается как само собой разумеющееся, если продукт уже принес пользу клиенту. И объяснять-то ничего особо не стоит.

Разумеется, клиент может повести себя не самым лучшим образом.

К.: Я знаю, что кетчуп уже продан, но вы у меня не единственный, кто просит заплатить. У меня еще пять поставщиков, и у каждого товар уже продан, а им я тоже должен. Так что давайте повременим. В следующий раз я оплачу быстрее, будете у меня первым.

В таком случае надо переходить к какому-либо другому методу. Не всегда все получается с первого раза. Не отступайте от клиента, но знайте меру. Возможность передавить, перенапрячь клиента должна всегда оцениваться краешком нашего сознания.

Наверное, нет определенных, четких временных сроков, по которым мы могли бы судить о клиенте и на которые ориентироваться при работе с дебиторской задолженностью.

### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:***

1. Назовите особо болезненные точки стимулирования возврата долгов.
2. Перечислите способы стимулирования возврата долгов.

### ***ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:***

1. Сформулируйте 3-4 тезиса, которые помогут Вам в решении проблемы дебиторской задолженности.

## ***ЗАЧЕТНЫЙ ТЕСТ ПО КУРСУ «ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖ»***

1. К действию какого рекламного механизма относится фальсификация реальности:

- А. Стереотипизация мышления.
- Б. Подмена действительности.

2. Какое утверждение неверно:

- А. Реклама дает потребителю ощущение реальности достижений.
- Б. Реклама дает потребителю свободу выбора.
- В. Реклама является объединяющей реальностью.

3. Какое из утверждений неверно:

- А. Реклама воздействует на рациональную сферу сознания потребителя.
- Б. Реклама воздействует на эмоциональную сферу сознания потребителя.

4. Метод использования архетипа построен на эффекте:

- А. Рефлексии.
- Б. Суммирования психической энергии.
- В. Идентификации.

5. Продавец по отношению к клиенту играет роль:

- А. Эксперта.
- Б. Критика.
- В. Посредника.

6. При работе с возражениями клиента важно:

- А. Использовать техники активного слушания.
- Б. Жестко отстаивать свою позицию.
- В. Использовать перифраз.

7. Для различения истинного и ложного возражения используются методы:

- А. "Искренность".
- Б. "Наивное настаивание".
- В. "Бенджамин Франклин".

8. Психологический аспект работы с дебиторскими задолжниками заключается в:

- А. Создании лояльного клиента.
- Б. Отслеживании эмоционального состояния клиента.
- В. Демонстрации возможности волевого варианта решения проблемы.

9. Стратегия переговоров, целью которых является достижение соглашения, определяется как:

- А. Принципиальный подход.
- Б. Мягкий подход.
- В. Жесткий подход.

10. При ведении переговоров важно:

- А. Легко менять свою позицию.
- Б. Твердо придерживаться своей позиции.
- В. Концентрироваться на интересах, а не на позиции.

11. Процесс обмена взглядами относится к функции:

- А. Коммуникативной.
- Б. Информационной.
- В. Регуляционной.

12. Тактический прием «пакетирование» означает:

- А. Включение пунктов, которые в последствии безболезненно снимаются.
- Б. Предложение для обсуждения всего комплекса вопросов.
- В. Неполное раскрытие фактов.

13. Единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации, называется:

- А. Пропаганда.
- Б. Регуляция.
- В. Совместное решение.

14. Что из перечисленного ниже относится к манипуляции:

- А. Предоставление партнеру всех фактов.
- Б. Предъявление партнеру дополнительных требований.
- В. Утаивание информации от партнера.

15. Если вы обнаружили нечестные приемы ведения переговоров, то не следует:

- А.. Открыто заявить о тактике партнера.
- Б. Под любым предлогом прервать переговоры.
- В.. Высказать сомнение в продуктивности такой тактики.

16. Успешные переговоры предполагают тактику:

- А. «Выиграть/проиграть».
- Б. «Выиграть/выиграть».
- В. Другой исход.

17. Личные нападки – это:  
А. Средство для дезинформации и введения в заблуждение партнера.  
Б. Группа приемов воздействия на эмоциональное состояние.  
В. Любое впечатление и мнение, возникающее вследствие двусмысленных заявлений.

18. Спор продавца и клиента – это:  
А. Конструктивное и продуктивное общение.  
Б. Перспективное обсуждение, ведущее к продаже.  
В. Безусловное зло, т. к. ведет к раздражению.

19. Сопротивления контакту связано с:  
А. Ригидностью, неповоротливостью клиента.  
Б. Непониманием сути вашего предложения.  
В. Попыткой минимизировать время и энергию.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Иксанова А.М., Рожкова С. В. Технология продаж: Учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2006.
2. Барышева А.В. Как продать слона, или 51 прием заключения сделки. – М.: Сфера, 2001.
3. Аткинсон Д. Все о продажах ( пер. с англ.) – М.: ФАНР-ПРЕСС, 2002г.
4. Ходаков А. «Психология успешных продаж», 2004.
5. К. Ленгдон Основные объекты сбыта различны, Минск: «Амалфея», 1998.
6. Шнаппауф Р. Практика продаж, 2006.
7. Трэйси Б. Эффективные продажи по Брайану Трейси.- Минск.: ООО «Попурри», 2006.
8. Росситер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СПб: Питер, 2005.
9. Рысев Н. Ю. Активные продажи. Как найти подход к клиенту. СПб. : Питер, 2007.
10. Энджел Дж. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Миниард П.У. Поведение потребителей. СПб.: Питер, 2003.
11. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз, Дж. М. Бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2001.
12. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб.: Питер, 2001.
13. Хайем А. Маркетинг для "чайников". – К.: ДИАЛЕКТИКА, 1998.
14. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? – М.: Новости, 1990.
15. Невзлин Л.Б. "Паблик рилейшнз" – кому это нужно? – М.: Экономика, 1993.
16. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. – М.: Финансы и статисти-

стика, 1999.

17.Моисеев В.А. Паблик рилейшнз. Теория и практика. – К.: Вира-Р, 1999.

18.Панкратов Ф.Г. и др. Рекламная деятельность. – М.: Маркетинг, 1999.

19.Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. – М.: "Рефл-бук", 1999.

## МОДУЛЬ 4. ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФИРМЫ, ТОВАРОВ, УСЛУГ

«Если бы все мои таланты были отняты у меня неумолимым провидением, а мне был бы оставлен шанс сохранить лишь один, я, не колеблясь, попросил бы разрешить мне оставить **Искусство Говорить**, так как используя его, я быстро восстановил бы все остальное»

### Тема 1. Общие сведения о презентации

Под презентацией обычно понимают *официальное представление* заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной *продукции и ее создателей*.

**Предметом презентации** может быть товар или услуга, а также фирма, бизнес-идея, инновационная структура, эффективная технология, исследование рынка и т. п.

Современный вид презентации – это «электронная» мультимедийная презентация (**мультимедиа**, multimedia – *многосредность*). В общем случае это информационная технология, позволяющая объединять графические образы с видео и звуком, с их помощью создаются эффективные интерактивные презентации. Зритель перестает быть пассивным получателем информации и становится активным участником процесса.

Серьезным достоинством мультимедийной презентации является ее мобильность – ведущему не требуется возить с собой сложную демонстрационную технику и наглядный материал (образцы товаров, прайс-листы, технические описания и т.п.), а достаточно иметь при себе диск с записью презентации; при отсутствии ПК у потенциального клиента нужен еще ноутбук (переносной компьютер).

Презентация - это упражнение в убеждении

### Типы презентаций

#### Классификация презентаций по назначению:

Рассмотрим краткий перечень *основных типов презентаций*, которые можно использовать в качестве объекта разработки и использования в бизнесе.

#### 1. Торговые презентации

Предназначены для использования торговыми агентами при заключении сделок, главная цель — в конце заключить договор о продажах. Позво-

ляют за короткое время представить всю необходимую информацию о товаре и тем самым значительно сэкономить время. Для того чтобы сделка состоялась, вы должны выполнить ряд вполне определенных действий:

1. Вам необходимо предоставить потенциальному покупателю **начальные сведения**. Он должен поверить вашей компании и понять, для чего предназначена продукция (услуги) вашей компании.

2. Далее вы должны показать, какие **выгоды потребителю** обеспечит ваш товар (услуга). Важно описать преимущества товара/услуги с точки зрения покупателя. Необходимо продавать не товар, а ту выгоду, которая заключена в товаре.

3. И, наконец, вы должны аргументированно ответить на возникшие вопросы и **заключить сделку**.

## **2. Маркетинговые презентации**

Назначение маркетинговых презентаций состоит в подготовке почвы для будущих торговых презентаций. С такого рода презентациями мы сталкиваемся практически ежедневно при просмотре телевизионных передач: это хорошо всем знакомые рекламные ролики. Таким образом, потенциальные потребители иногда даже помимо своей воли получают начальные сведения о товаре.

Назначение маркетинговой презентации в том, чтобы **способствовать укреплению доверия** к вашей продукции или компании. Анонсы и **обзоры новых товаров**, а также сравнительный **анализ продукции** и товаров, выпускаемых **конкурентами**, – вот два идеальных кандидата в маркетинговые презентации со сценарием.

Маркетинговые презентации предназначены, как правило, для широкой аудитории и проводятся либо на больших выставках-ярмарках, либо непосредственно в офисе покупателя. Используются они также для обучения агентов по продажам.

## **3. Обучающие презентации, в том числе:**

— Обучающие презентации-семинары: знакомство с новой техникой, образовательные презентации; обучение надомных работников; презентации—инструкции для потребителей и потенциальных потребителей.

— Презентации для самообразования: интерактивные мультимедийные системы, при помощи которых можно получить сведения о товаре, о компании, о рынке, о конкурентах – обо всем, включая программный пакет, в среде которого осуществляется просмотр материала.

— Презентации для клиентов крупных корпораций: обучающие диски и тематические самоучители, которые рассылаются по заказам потребителей.

## **4. Корпоративные "широкоформатные" презентации, такие как:**

— Финансовые презентации, нацеленные на получение средств на фондовом рынке или освещающие финансовую деятельность компании (которые содержат информацию о финансовой стороне деятельности компаний,

предназначенную, например, для потенциальных инвесторов). Презентации этого типа могут содержать финансовый отчет о работе компании для инвесторов, акционеров, сотрудников.

— *Презентации для служб по работе с персоналом*, предназначенные для ознакомления новых работников фирмы и кандидатов в сотрудники со структурой компании, корпоративной культуре, с ее традициями и творческой атмосферой и, естественно, рассказывающие о преимуществах работы в ней.

#### **Классификация презентаций по цели проведения:**

**Информативные**

**Убеждающие**

*Информативная* презентация не ставит целью изменить поведение, установки, убеждения слушателей. Она **только излагает факты**, результаты, соображения ведущего или фирмы.

Например:

- ✳ отчет о ходе работ над проектом,
- ✳ презентация видов услуг или групп товаров, производимых фирмой,
- ✳ итоги продаж по группам товаров

*Убеждающая* презентация всегда **направлена на изменение** поведения, убеждений, установок, решений аудитории.

Например:

- ✳ одобрить ваш план продвижения товара;
- ✳ получить дополнительное финансирование;
- ✳ отказаться или воздержаться от решения проведения рекламной кампании;
- ✳ выйти на новый сегмент рынка,
- ✳ приобрести товар/услугу вашей фирмы

#### **Классификация презентаций по объекту:**

- ✳ Презентация предприятия (фирмы, ее товара/услуги),
- ✳ Презентация проекта,
- ✳ Самопрезентация (при поступлении на работу, при представительстве в другой фирме).

Когда вы планируете свою презентацию, в начале работы над ней нужно четко определить цель и тип презентации, потому что это определит ее структуру, способ подачи материала, приемы оформления и многое другое.

#### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:***

1. Чем отличаются торговые и маркетинговые презентации?
2. Какие сведения должна включать корпоративная презентация?

### ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:

1. Перечислите данные о своей фирме для презентации ее потенциальному инвестору.

2. Для одной группы своей продукции/услуги сформулируйте коротко, какие преимущества получит потребитель, если приобретет ее именно у вас.

**ИСТОЧНИКИ:** [1, 6, 7, 8]

## Тема 2. Этапы создания презентации

Кто неудачно планирует, тот планирует неудачу

### 2.1. Планирование

Основу любой хорошей презентации составляет хороший *сценарий*. Именно он образует своеобразный каркас, на котором строится все представление материала, – чем удачней сценарий, тем эффективнее будет презентация. Есть общий закон, применимый к любым проектам: чем раньше произошла ошибка, тем сильнее она влияет на весь проект и тем труднее возместить вред от нее. Презентация не является исключением. Если есть какое-то непонимание или упущение, ошибка в намерениях, вкравшаяся в самом начале презентации, то все последующее время, мысли и работа обречены на гибель.

*Точно сформулируйте цель.* Прежде чем приступить к написанию сценария презентации, вам необходимо все прояснить относительно ее **цели**. Наша же задача – сузить ее формулировку до одного предложения, определяющего точную и ограниченную цель. Эта цель должна стать критерием, по которому вы и будете проверять все, что заслуживает или не заслуживает включения в вашу презентацию.

«Зачем я это скажу?» (а не «Что я им скажу?»)

Не заостряйте внимание на свойствах товара/услуги — продавайте **выгоды**. То, чего хотят люди и за что они заплатят, и есть выгоды. Покупательские мотивы удовлетворяются не списком характеристик, но выгодами, которые эти характеристики принесут. При разработке своей презентации отберите выгоды, которые удовлетворяют требованиям самой большой группы вашей аудитории. Выгоды и преимущества, которые более всего помогают вашему товару или услуге выделиться — это **эксклюзивные выгоды**.

Клиент не покупает:

— **красоту**, он покупает удовольствие и гордость, связанные с обладанием красивым предметом;

— *скорость*, он покупает экономию времени, или возросший объем производства, или приятное возбуждение от скорости;

— *прочность*, он покупает долговечность, которую дает прочность.

Предлагайте *высшую выгоду*. Вот список некоторых высших выгод: достичь душевного спокойствия; сократить расходы; стать финансово независимым или остаться таковым; стимулировать учебу детей; обрести престиж и зависть других; защитить дом или бизнес; накопить денег и т.д. Товары приходят и уходят. Продавайте выгоды бизнеса с вами, оправдывайте ожидания, клиент будет работать с вами снова и снова.

Продажа выгод — цель презентации.

*Определитесь с аудиторией.* Если предыдущий раздел ставит вопрос: "Что мы стремимся сообщить?", то данный раздел спрашивает: "Кому мы стремимся это сообщить?" Для этого вы должны понять вашу аудиторию.

Презентация строится по-разному для:

- ☞ топ-менеджмента фирмы-покупателя,
- ☞ агентов по сбыту,
- ☞ собственного отдела продаж,
- ☞ покупателей в магазине,
- ☞ для отдела послепродажного обслуживания.

Нужно постараться выяснить их степень интереса, информированности, понимания, опыта, сопротивления и предрассудков, с которыми вы можете столкнуться.

*Составьте схему и сценарий презентации.* Прежде чем приступать к созданию собственно презентации, следует разработать как можно более подробную схему и согласовать ее с заказчиком (руководителем, собственником фирмы). Полезно создать такую *схему в виде последовательности кадров*, т.е. так называемую "раскадровку". Это важно не только для электронной презентации, но также, если вы будете ее проводить с использованием только микрофона, с листом бумаги и фломастером. Необходимо выяснить, *кто и что* собирается *сказать*, за какое *время* и в какой *последовательности*. Этот процесс является жизненно важным и стоит того, чтобы вкладывать в него мысли и усилия. Это обеспечит мощную, упорядоченную структуру презентации, которая затем позволит проще и быстрее нарастить на этот скелет "мясо".

Полезно при разработке сценария представить его в виде своеобразной файловой системы, где структурно выделена каждая часть, так проще планировать содержание и сопровождающие графические, фактические и другие данные.



О правилах построения вступления и заключения см. тему 3, а на этапе планирования важно уделить внимание основной части презентации.

### **Основная часть презентации**

Память человека принято делить на *долговременную*, имеющую неограниченный объем, и *кратковременную*, объем которой ограничен величиной  $7 \pm 2$  (число Миллера  $7 \pm 2$ ) условных единиц. Главная проблема при передаче информации другим — правильно ее структурировать, поделив на такие блоки, которые аудитория была бы способна «ухватить» как единое целое. И таких блоков должно быть не более 3 — 5, каждый из которых посвящен отдельному аспекту темы выступления.. Чтобы эти блоки (или модули) слушатели не забыли, используйте слайды и другие графические средства.

Модульное построение особенно удобно, когда одна и та же презентация повторяется многократно в разных аудиториях и с разной длительностью — например, для торгового представителя при презентации товаров, для руководителя, продвигающего свой бизнес-проект и т.п. Лучше сразу готовить такую презентацию в трех вариантах: краткую (5 минут), стандартную (15 минут), и полную (25 минут).

## Производство презентации

В этой части речь пойдет об изготовлении электронной презентации с помощью одной из программ пакета Microsoft Office — Power Point, специально предназначенной для этих целей. Она включает разные инструменты для разработчиков разной квалификации: от новичков—«чайников» до профессионалов в области подготовки и проведения презентаций.

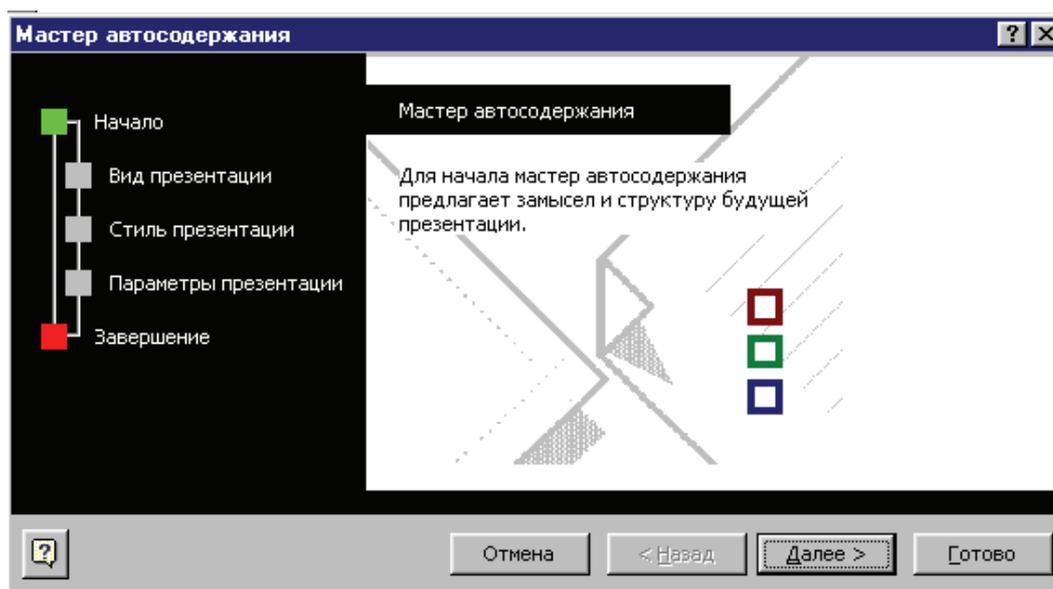
Программа Power Point из MS Office предлагает несколько способов создания презентаций:

- ✳ С использованием *Мастера автосодержания*,
- ✳ С использованием *шаблона презентации*,
- ✳ Создание *пустой презентации* — мы самостоятельно добавляем и оформляем каждый слайд.

Во-первых, есть помощник, который в самом начале при вызове программы предлагает создать сценарий презентации — **Мастер автосодержания** Power Point. Если вы выбираете его помощь, то он последовательно задает вопросы с целью определить:

- **структуру титульного листа** презентации (о себе, фирма, девиз, прочее)
- **тип презентации** (продажа продукта/услуги, стратегия, отчет о достижениях и т.п.)
- **шаблон оформления** презентации (предлагаются образцы оформления в режиме просмотра),
- **способ показа** презентации (экран ПК, прозрачная пленка, фото-пленка и т.д.)

Вот так выглядит первый экран Мастера. Нажимая кнопку «Далее», мы выбираем ответы на его вопросы по шагам.



На втором шаге предлагаются на выбор десятки стандартных шаблонов содержания презентации для различных применений с указанием объек-

тов (таблиц, рисунков формул и т.п.), которые рекомендуется вставить в слайд. Вот некоторые темы шаблонов:

- ✓ Бизнес-план
- ✓ Диплом
- ✓ Доклад о ходе работ
- ✓ Обзор продукции и услуг
- ✓ Обзор проекта
- ✓ Обзор финансового состояния
- ✓ Предлагаем новые идеи
- ✓ Предлагаем стратегию
- ✓ Продаем продукцию
- ✓ и другие.

**Шаблон оформления** — это второй способ создания презентации. В этом режиме не предлагается послайдовый план презентации, как в Мастере автосодержания. Здесь предполагается, что мы самостоятельно разработали сценарий презентации и последовательность слайдов, и знаем, какая информация и ее сопровождение — рисунки, схемы, таблицы, фотографии и т.п., — будет на каждом из них.

В соответствии с этим планом выбираем только **стиль оформления** очередного слайда, выбирая из шаблона структуру с помощью функции «Разметка слайда».

Что можно вставить в слайд?

- ✳ Любое количество ранее созданных **слайдов** из других презентаций;
- ✳ **Рисунки** из коллекции MS ClipArt, рисунки из файлов форматов bmp, gif, jpg, png из любого источника; автофигуры панели рисования; графику прямо со сканера или камеры;
- ✳ Любые **объекты** других программ (в том числе — из Интернета) через Буфер Обмена (таблицы, диаграммы, фрагменты текста и т.д.);
- ✳ **Звуковые, видеофайлы;**
- ✳ **текст** в форме Надписи.

Переход к следующему слайду выполняется по кнопке «Создать слайд».

При использовании режима «Создание *пустой презентации*» мы самостоятельно создаем и оформляем каждый отдельный слайд без подсказок Мастеров, но и в этом случае все шаблоны и инструменты оформления остаются в нашем распоряжении.

## 2.3. Настройка и просмотр презентации

### Настройка презентации

На главной панели инструментов программы Power Point есть знакомые по другим программам кнопки с теми же функциями, а есть и специфические, связанные с подготовкой и просмотром электронной презентации.

Вот краткие сведения о том, как сделать с их помощью презентацию более интересной и динамичной.

**1. Вид** – выбор режима отображения на экране презентации, вставка колонтитулов;

**2. Вставка** – даты и времени создания; примечаний и заметок для ведущего; гиперссылок на другие файлы и слайды (позволяют создать презентацию с интерактивным сценарием, когда по желанию ведущего или слушателей в процессе показа можно переключиться на другие презентации или фрагменты внутри данной для отображения более подробной информации); фильмов, звукового сопровождения и т.д.

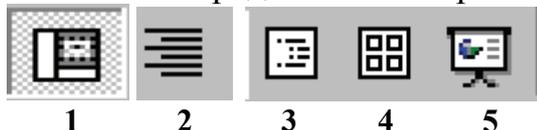
**3. Показ слайдов** – управляет демонстрацией презентации:

- ✓ Эффекты при смене слайдов,
- ✓ Настройка анимации элементов слайда (текста, автофигур, рисунков, диаграмм и др.),
- ✓ Присоединение звуковых эффектов,
- ✓ Настройка времени показа каждого слайда,
- ✓ Планирование показа слайдов в произвольном порядке, что дает возможность определять выбор и порядок показа слайдов из одной и той же презентации с учетом состава слушателей;
- ✓ Добавление управляющих кнопок на слайды для более комфортного показа (назад, вперед, в конец, на предыдущий и т.п.).

Для удобства создателей презентации на нижней строке отображаются кнопки управления режимом работы:

### Режимы просмотра слайдов

PowerPoint предлагает пять режимов:



1. *Обычный режим* – на экране три окна: структура (с текстом), слайд, заметки к слайду

2. *Режим структуры* – текст всех слайдов и миниатюра активного слайда в верхнем углу

3. *Слайды* – слайд на весь экран

4. *Сортировщик слайдов* – миниатюры всех слайдов презентации как пазлы

5. *Показ слайдов* – демонстрация презентации

В процессе работы мы переключаемся из одного режима в другой. Например, вы запланировали, что рисунок должен появиться на экране по спирали из левого верхнего угла экрана и стать внизу по вашему щелчку мыши. После установки такой анимации выбор режима 5 даст возможность сразу проверить, как работает этот эффект на данном слайде.

Итак, краткие итоговые рекомендации

Вопрос	Ваши действия
--------	---------------

### Содержание (последовательность)

<b>Разнообразие</b>	меняйте характер слайдов по ходу изложения. Меняйте стиль через каждые 3—5 слайдов
<b>Оправданность слайдов</b>	выкиньте слайды, которые не являются абсолютно необходимыми. Создайте на них гиперссылки или скрытые слайды — когда они понадобятся, вы их вызовете щелчком мышки
<b>Информативные заголовки</b>	заголовки должны быть краткими, максимально информативными и давать четкое представление о содержании слайда (правило «30 секунд»)
<b>Рисунки и фото</b>	должны помогать точнее передать вашу мысль: графики, сравнительные таблицы, изображения ⇒ только по сути дела. Большое количество забавных эффектов и рисунков отвлекает от цели презентации, слушатели оценят ваш вкус и художественный талант, а не предмет презентации.

### Доходчивость

<b>Главная мысль</b>	Каждый слайд представляет только <u>одну</u> важную мысль. Если их несколько в списке — сделайте несколько слайдов
<b>Как привлечь внимание к главному</b>	Используйте стрелки и значки, эффекты анимации для самых важных разделов, графиков и диаграмм
<b>Сокращения, специальные термины, сленговые слова</b>	Используйте только, если они наверняка понятны аудитории. Не щеголяйте своими специальными знаниями по теме, с аудиторией должен установиться дружественный диалог
<b>Краткость текстовых элементов</b>	Не выносите на слайды то, что легко понять со слов выступающего. Не заменяйте себя даже хорошими слайдами, не читайте вслух текст слайда — слушатели это сделают быстрее. Из слайда убрать все, что очевидно и произносится ведущим
<b>Используйте только ключевые слова и фразы (существительные и глаголы)</b>	В центре внимания должны быть вы, а не ваши слайды – если вы будете дословно воспроизводить текст слайдов, вас быстро перестанут слушать.
<b>Фокус внимания</b>	Акцент на слайде должен быть только один. Но на каждом слайде должен быть один яркий компонент, который отражает цель слайда.

### Оформление слайдов

<b>1  30</b>	1 слайд – 30 слов (max 8 * 8)
<b>Придерживайтесь правила 8 * 8</b>	На слайде не должно быть больше восьми строк текста, а в строке – не более восьми слов. Это гарантирует, что буквы будут достаточно крупными и все смогут прочитать текст. Иногда можно чуть-чуть отступить от этого правила, используя различные шрифты и размеры (например, сжатый текст Arial

	Narrow)
<b>Символы вместо слов</b>	Образы воспринимаются легче, где это возможно, используйте значки и рисунки
20  7	На 20 мин. приходится в среднем 7 слайдов
<b>3 + 3</b>	На одном слайде не более 3 шрифтов (в т.ч. Ж и К) и 3 цветов
<b>шрифт БЕЗ засечек</b>	Arial, Century Gothic, Impact
<b>Правильно используйте заглавные буквы</b>	Не рекомендуется писать слова целиком или каждое слово с заглавных букв, так как у взрослых людей сложился стереотип чтения текста, составленного из предложений, и необычное написание вызовет трудности.
<b>В маркированных списках:</b>	Используйте <b>глаголы в активном залоге</b> и слова, обозначающие активные действия, Исключите <b>служебные слова</b> , которые не несут собственного смысла, такие как «что», «однако», «в то время как», <b>Не «усиливайте» текст</b> с помощью таких слов, как «абсолютно», «очень» Придерживайтесь <b>единого стиля оформления</b> маркированного текста; <i>все фразы в маркированном списке должны начинаться либо с существительного, либо с глагола (тогда глаголы – в одном времени и залоге)</i>
<b>Организация материала</b>	
<b>Используйте слайды-закладки</b>	Они понадобятся в таких ситуациях: – Перерыв или обед, – Работа с флип-чартом или доской, – Моменты вашего выступления, когда вы хотите, чтобы внимание аудитории сконцентрировалось на вас, а не на экране.
<b>Титульные слайды</b>	Важно, чтобы аудитории легко было переходить от одной темы к другой. Для этого используйте « <i>титульные слайды</i> » с названиями разделов, взятых из слайда с повесткой дня.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Перечислите основные этапы подготовки презентации.
2. Какие информативные элементы может включать электронная презентация?
3. Назовите основные режимы работы программы Power Point.

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Выберите актуальную для вашей фирмы продукцию/услугу и создайте сценарий ее презентации для потребителей (или агентов по продажам, или дистрибьюторов): сформулируйте основную цель — выгоду для покупа-

теля, определите состав и последовательность слайдов, набор рисунков, таблиц и другого иллюстративного материала, который сделает презентацию более убедительной и эффективной.

2. Разработайте свою презентацию в Power Point на основе своего сценария. Проверьте эффективность Вашей разработки в режиме показа.

**ИСТОЧНИКИ:** [2, 4, 6]

### Тема 3. Подготовка презентации

*Ключевые приемы подготовки презентации:*

- Подготовка «окружения»
- Анализ будущей аудитории и «факторов влияния»
- Выбор ведущего
- Баланс времени

#### 3.1. Подготовка «окружения» («сопровождение»)

Опытный презентатор обязательно продумает и проконтролирует все вопросы, связанные с организацией выступления: дата и время; помещение; оборудование; сопровождающие материалы.

После согласования с организаторами даты и времени презентации необходимо подготовить и разослать приглашения потенциальным участникам, уделив особое внимание тем из них, в сотрудничестве с которыми вы заинтересованы.

Если сценарием предусмотрена раздача подарков, сувениров, образцов, проверьте их наличие в избыточном количестве (на случай, если придет больше людей, чем вы надеялись). Для прессы подготовьте пресс-релизы.

Характеристики помещения также играют важную роль для успеха выступления. В большинстве случаев выбрать не удастся, поэтому нужно оценить его форму, размеры, расстановку мебели, удаленность экрана от последних рядов, с тем, чтобы лучше обеспечить возможность аудитории все слышать, иметь возможность делать записи, видеть экран и вас.

Убедитесь, что помещение оборудовано всем необходимым: есть ли розетка и не требуется ли удлинитель, имеется ли экран или вы будете проецировать на стену, оборудовано ли помещение микрофоном или нужно принести свой и т.д. Проверьте также освещение — можно ли выключать свет только над экраном, чтобы лучше было видно, а освещение зала при этом останется.

Надо позаботиться о правильно подобранном оборудовании и плане действий на тот случай, если что-то выйдет из строя. Приведем несколько вопросов, которые полезно задать себе, проверяя оборудование:

➤ имеются ли флип-чарты, доска, фломастеры и другое, если вы проводите презентацию без слайдов;

- совместим ли ноутбук с проектором, можно ли подключить компьютер к сети, находится ли проектор на нужном расстоянии от экрана и т.д.
- знаю ли я, к кому обратиться в случае необходимости.

### 3.2. Учет «факторов воздействия»

Один из решающих факторов, определяющих успех или неудачу презентации это люди, которые на нее пришли. В зале соберутся разные персонажи: умеющие слушать и не умеющие, доброжелательные и недобрые (например, «казачки», засланные конкурентом), глубоко понимающие проблему и не очень. Вам надо заранее оценить аудиторию и максимально точно ответить себе на вопросы:

- ✳ Кто они
- ✳ Почему пришли
- ✳ Сколько их
- ✳ Что они знают
- ✳ Каковы их установки
- ✳ Как построить с ними отношения
- ✳ Кого будет больше — мужчин или женщин
- ✳ Как они будут одеты
- ✳ Кто в этой аудитории — лица, принимающие решения?

Второй фактор, который нужно учитывать при проведении презентации, это баланс рационального мышления и эмоционального восприятия. Если аудитория принимает решение непосредственно во время вашей презентации — усиливайте эмоциональную составляющую. Если же предполагается, что решение будет приниматься в здравом размышлении, вы должны привести достаточно фактов и аргументов. В зависимости от состава, времени проведения и других параметров необходимо перестраивать стиль выступления.

*Баланс факторов воздействия на аудиторию*

<i>Параметры</i>	<i>Эмоциональные доводы</i>	<i>Рациональные доводы</i>
<i>Время суток</i>	Вечер—ночь	Утро—день
<i>Возраст слушателей</i>	Дети—подростки, Пожилые люди	Люди средних лет
<i>Пол слушателей</i>	Женщины	Мужчины
<i>Момент принятия решения</i>	Во время презентации	Спустя некоторое время

Вызвать и удержать доверие аудитории — одна из основных задач презентатора.

Факторы, вызывающие доверие:

- ✳ Конкретные факты, а не суждения
- ✳ Конкретизация – точные цифры (шелковистость выше на 83%, пострадали 112 человек, корм для собак вкуснее на 67,5% и т.п.) детали и обстоятельства
- ✳ Документы – договоры, дипломы, лицензии, медали...
- ✳ Ссылки на экспертов, свидетелей – ассоциации, комиссии...
- ✳ Отзывы клиентов, потребителей...

### **3.3. Ведущий – составная часть стиля презентации**

Глагол «вести» очень точно отражает суть того, что вы делаете. Вы должны вести за собой аудиторию, проводить свои идеи.

Существует несколько важных обстоятельств и приемов, о которых надо не забывать при подготовке презентации.

#### ***1. Прийти первым, быть «хозяином»***

Если вы можете выбирать, проводите презентацию на своей площадке, в офисе своей компании – стены тоже помогают. Если это новое для вас помещение, найдите возможность придти заранее и освоиться там: походите по сцене, залу, проверьте, все ли работает. Если вы станете вести себя на чужой территории как хозяин, это снизит уровень волнения и придаст уверенности.

Прийти нужно первым еще и для того, чтобы участники были «гостями», а вы «хозяином». Плохо, если оратор влетает в зал и начинает готовиться в то время, когда там уже сидят люди. Дело даже не в том, что они становятся свидетелями ползанья с проводами и хлопот с бумажками. Этим фактом закрепляется модель: «Презентатор — гость, а зрители — хозяйева». Будьте хозяином в зале.

Находясь в центре внимания во время выступления, подкрепляйте это впечатление своим поведением. Используйте развернутую жестикуляцию, не стесняйтесь указывать рукой или указкой на экран, обращайтесь к залу с вопросами, реагируйте на замечания и высказывания с мест. Колени держите выпрямленными, положение тела устойчивое, корпус слегка наклонен в сторону зала — все это подтверждает зрительно вашу уверенность.

Смотрите в глаза сидящим в зале, все время поддерживайте зрительный контакт с каждым участником, смотрите на них даже когда вы ссылаетесь на данные на экране — они будут смотреть на слайд, а вы на них. С каждым слушателем в зале вы должны посмотреть «глаза в глаза» по крайней мере 5—7 секунд.

## **2. «Все свое ношу с собой»**

Этот прием означает, что все, что может быть необходимым во время презентации, у вас должно быть с собой, чтобы быть совершенно независимым. Свой удлинитель, переходник, шнуры к ноутбуку и проектору, маркеры, ручки — одним словом все, что может понадобиться. Возможно, это будет лишняя предосторожность, но так вы будете спокойны и не станете рабом обстоятельств, презентация не провалится из-за пустяка.

## **3. «Одеться как люди!»**

Одеться надо в том стиле, в каком с высокой долей вероятности будет одета публика на презентации. Ваш стиль одежды не должен резко отличаться от остальных, не создавать дополнительный барьер между вами. Презентация — деловое мероприятие, поэтому считается недопустимым использование ярких вызывающих украшений, откровенной одежды, необычных причесок и т.п. Надежнее всего учитывать правила обычного делового дресс-контроля.

## **4. Найти союзников в зале**

Посадите в зал своих друзей или родственников, коллег, при этом рассадите их в разных углах, чтобы у вас в любой точке были сочувствующие глаза.

Если такой возможности нет, обретите союзников из числа ваших будущих слушателей. Познакомьтесь с ними до начала мероприятия, завяжите разговор с одним, другим, третьим, обсудите тему презентации.

## **5. Иметь свободное время в конце**

Большая часть контактов завязывается во время неформальной части встречи. Доклад, презентация зачастую являются лишь поводом для установления контактов. После того как ушли конкуренты и случайные слушатели, состоится обмен визитками и разговоры о дальнейшем сотрудничестве.

Отправляясь на презентацию, всегда имейте запас времени. Возможно, она начнется не вовремя, возможно, вопросов будет больше, чем предполагалось. Возможно, вас попросят остаться и разъяснить некоторые моменты группе слушателей. Имейте на это время.

## **6. Иметь альтернативный сценарий**

Как и в предыдущем пункте, вас могут попросить сократить презентацию (причины — изменение регламента, появление дополнительного выступающего, перенос времени отъезда и т.п.), или попросят говорить дольше, чем планировалось (если на одного выступающего стало меньше, перенесено начало неформальной части). Будьте готовы провести вашу презентацию без ущерба качеству провести за гораздо более короткое или продолжительное время.

Для всех таких ситуаций у вас должны быть подготовлены альтернативные сценарии. Лучше сразу готовить презентацию в трех вариантах: краткую (5 минут), стандартную (15 минут), и полную (25 минут).

Нужно быть также готовым и различным неожиданностям. Например, могут неожиданно выключить напряжение, отсутствовать или сломаться какое-нибудь оборудование и другие неприятности. На такой случай нужно иметь сценарий для проведения презентации с доской, флип-чартом, фломастерами и мелом. Сценарий от этого изменится, но это не должно сказаться на качестве и результатах. Имейте при себе распечатку и план выступления на бумажном носителе.

### **7. Манера изложения. Речь**

Чтение написанного на бумаге материала или заучивание и декламация не подходят для презентации и оценивается как оскорбительное для тех, кто оказал вам честь и пришел послушать — если есть готовый текст, можно было выслать по почте и не расходовать время.

Письменная и разговорная речь имеют существенные отличия в построении фраз, используемых словах. Грамматически правильный письменный язык совершенно не годится для устного произнесения на публике. И наоборот, разговорный вариант может быть плох с точки зрения грамматики, но это единственный выход для презентации. Написать на хорошем разговорном языке часто означает написать неграмотно. Поэтому при подготовке к презентации должен быть подготовлен подробный план (тезисы) или только ключевые слова и фразы, остальная часть текста должна произноситься на обычном разговорном языке — так, как будто вы разговариваете с двумя-тремя собеседниками. Используйте слова и выражения, которыми вы действительно пользуетесь в разговоре. Беспощадно искореняйте жаргон, особенно профессиональный, понятный только узкому кругу специалистов.

Чаще всего технические промахи выступающего заметны коллегам и известны опытным ораторам. На что следует обратить внимание?

Бормотание — лучше быть слишком громким, чем слишком тихим.

Запинание — чрезмерные паузы, обычно заполненный многочисленными «э-э-э». Почти всегда это признак плохой отрепетированности.

Нечеткая речь — легко исправляется, если вы это осознаете.

Фразы-паразиты — сами по себе безвредны, но могут отвлекать и раздражать аудиторию

Слабый визуальный контакт — не сверлите взглядом заднюю стену или пол. Не смотрите на людей гипнотически или агрессивно, смотрите как при обычном разговоре. Кроме того, учтите, что если вы отводите или опускаете взгляд, аудитории, скорее всего, не запомнит того, что вы говорили.

Дурные манеры — такие, как почесывание уха или носа, похлопывание по бедрам и т.п., если они повторяются часто, отвлекают аудиторию, и она следит за такими проделками с гораздо большим интересом, чем за презентацией.

Понижение голоса — общий недостаток всех ораторов-любителей — понижение голоса в конце каждого предложения. Сами ораторы этого не осознают, а этот недостаток создает атмосферу скуки и безрадостности, по-

скольку с каждым предложением создается впечатление, что беседа окончена, но она начинается заново.

### 3.4. Баланс времени

Чтобы спланировать длительность всей презентации и отдельных ее частей, необходимо определить баланс времени между ее частями.

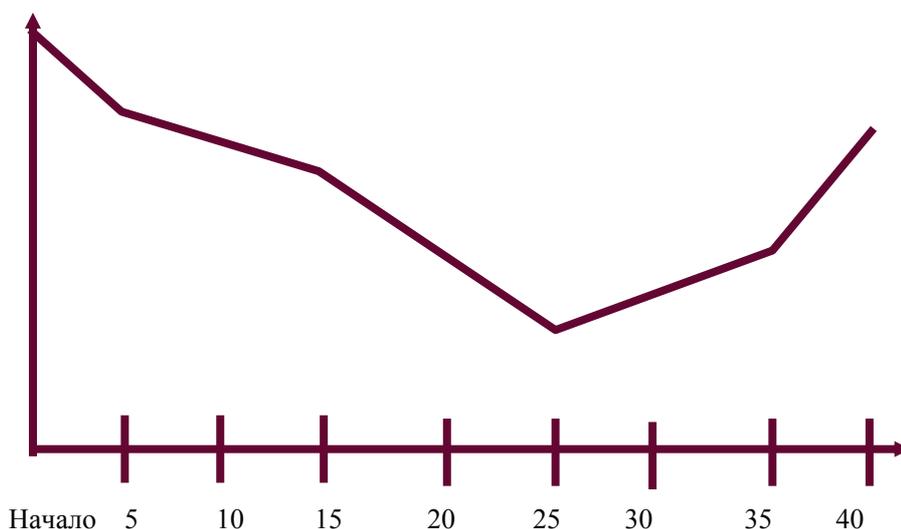
Как один из вариантов существует так называемое «Правило 2/3»: две трети времени, отведенного на всю презентацию, следует отвести основной части выступления, а оставшуюся 1/3 разделить между вступлением и заключением. Если время для ответов на вопросы выделяется специально, то его длительность может быть сопоставима с основной частью.

Укладываясь в запланированный регламент, затягивая выступление, вы нарушаете планы слушателей и вызываете потерю внимания или раздражение.

*Если вам отведено 20 минут, завершите выступление через 19*

Психологи составили график того, как уровень внимания аудитории изменяется в течение сорокаминутного периода. Сначала он высокий, затем, в первые десять минут, он снижается очень медленно, затем быстрее, пока не достигнет самого низкого уровня примерно через тридцать минут. Затем он начинает круто подниматься, и в последние пять минут он опять очень высокий.

Уровень внимания



Из этого следуют такие выводы:

✓ Так как кривая внимания падает после первых десяти минут, то как раз после этого момента и до тех пор, пока она не начнет опять возрастать, наибольшее внимание должно уделяться разнообразию структуры выступления и всевозможным ухищрениям, призванным разбудить интерес аудито-

рии. Это, например, заготовленная шутка, забавный факт, цитата, какой-нибудь маленький образец или деталь вашей продукции.

✓ Те факты, которые по вашему замыслу аудитория должна запомнить, должны быть в начале и в конце выступления. В частности, особенно важны последняя иллюстрация и выводы по презентации.

✓ Внимание аудитории не возрастет к концу встречи, если слушатели не будут знать, что она уже приближается к завершению.

✓ Эффективная продолжительность одного выступления  $\leq 15-20$  мин

✓ Если разделы (части выступления одного презентатора или выступления разных ораторов) неодинаковой длины, чтобы добиться наибольшего эффекта, самый длинный должен быть первым, а самый короткий — последним.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Что нужно делать при подготовке «сопровождения» презентации? Чему нужно уделить особое внимание?

2. Каковы основные требования к внешнему виду ведущего презентации? Какими качествами должен обладать ведущий эффективной презентации?

3. Как распределяется время презентации между участниками (если он не один) и между частями презентации?

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Составьте краткую инструкцию для ведущего презентацию вашего продукта по подготовке к выступлению

2. Напишите краткий план подготовки презентации вашей фирмы для потенциальных инвесторов.

**ИСТОЧНИКИ:** [2, 3, 5, 8]

## **Тема 4. Проведение презентации**

### **4.1. Композиция презентации**

**Классическая структура** публичной речи проста (по Сократу):

1.  Сначала скажи, о чем ты собираешься рассказать,

2.  Потом расскажи об этом,

3.  А потом скажи, о чем ты только что рассказал.

Вспомните, из каких частей состоит композиция:

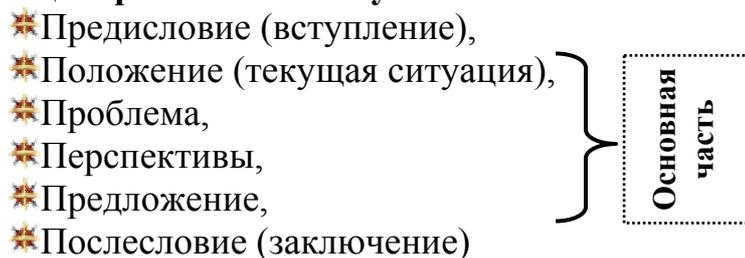
— вступление (в музыке увертюра, в литературном произведении завязка сюжета, закуска во время обеда и т.п.);

— основная часть (развитие темы, второе основное блюдо);

— заключение (финал, развязка, десерт).

Такую же структуру имеет эффективная презентация.

**Сценарий соответствует схеме « 6 П »:**



## 4.2. Вступление

**Вступление (Предисловие) ко всей презентации включает:**

1. **Любезное** приветствие, благодарности,
2. **Представить ведущих** презентацию и свою компанию,
3. Обозначить **тему и цель** презентации; **цель** – что вы предполагаете объяснить, предложить или продемонстрировать на этой презентации. Это должно быть обязательно связано с тем, какую они рассчитывают получить прибыль от того, что вы им представляете; не говорите "Мы расскажем вам о нашем новом GZ 180", а скажите: "Мы покажем вам, как наш GZ 180 может обеспечить вам более быстрое и более экономичное..." Все должно быть представлено с уклоном к их интересам, а не вашим: не "Что я собираюсь вам рассказать", а "То, что, как мне кажется, вы бы хотели узнать".

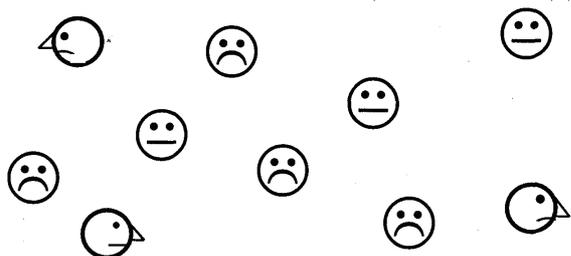
5. **«Карта маршрута»** – общая продолжительность, сколько ведущих, форма проведения, когда перерывы и т.п.,

6. **«Правила движения»** – вопросы задавать по ходу или в конце, возможна ли детализация ответов, есть ли раздаточный материал и т.д.

Самые первые секунды выступления формируют эмоциональный фон: презентатор должен своими первыми словами настроить аудиторию на себя, на свою тему. Поэтому так важно как вы войдете, как приветствуете аудиторию. У него три задачи:

- установить отношения с аудиторией,
- вызвать интерес и переключить внимание на себя,
- создать вокруг себя зону повышенного интереса.

Слушатели в начале презентации заняты своими делами и мыслями – рассеявшиеся по помещению и глядящие в различных направлениях.



Вы должны заинтересовать их в первую минуту, чтобы все они одновременно собрались в единую линию и слушали вас.



### 4.3. Основная часть презентации

Наконец, мы переходим к главному. Все хорошие презентации построены по одной схеме.

Эта схема, в которой выделяются три части, такая же, как у симфонии или пьесы: экспозиция, развитие, краткий повтор или первое действие, второе действие, третье действие.

Для презентации можете назвать части:

- "ситуация",
- "объединение аудитории",
- "рекомендации"

Этот этап может включать *оценку альтернатив, демонстрацию продукции, описание услуг, сопоставление предметов, сравнение цен, представление доказательств, приведение примеров*, а ведь в действительности это и есть то, что большинство людей имеют в виду, говоря о "презентации".

В этой части мы как презентаторы должны *осветить ключевые пункты*, то есть те моменты, которые, по нашему мнению, произведут наиболее сильное впечатление на аудиторию.

*Ключевые пункты могут быть совершенно различными. Оптимальное количество аргументов – ключевых пунктов в основной части презентации не больше семи. Больше клиент не запомнит. Но рекомендуется ограничиться пятью ключевыми пунктами.*

*В презентациях используются различные приемы расстановки ключевых пунктов:*

- хронологический, например, если вам важно основываться на истории развития вашей компании или продукта;
- повествовательный (в соответствии с внутренней логикой сюжета),
- проблема—решение (излагается проблема развития фирмы, продвижения продукта, поиска новых поставщиков и т.п. —причины ее появления – предлагаемые вами решения – выводы),
- причина —следствие (факты, явления, решение) – следствие,
- тематический заключается в том, что ваш продукт, услуга, идея, разделяется на определенные темы, после чего вы исходите в построении своей презентации именно из этого (основная тема делится на несколько подтем),
- «вопросы журналиста»: в качестве «несущей конструкции» используются традиционные вопросы газетчиков – кто, что, где, когда, почему и как,

- Метод «Крещендо». Что такое крещендо? Усиление. Каждый следующий аргумент в вашей презентации должен быть по своей силе воздействия на клиента более впечатляющим, чем предыдущий. Для этого необходимо понимать клиента и/или аудиторию, которой вы презентуете свой товар.

- Метод «ДА. НО, другое ДА, другое НО, еще одно ДА и никаких НО». Самая суть такого подхода к презентации заключается в том, что вы устраиваете диалог, диалог с самим собой, постоянно принимая на себя роль то защитника, то оппонента. Прием очень сильный, так как в этом споре вы мягко формулируете возможные возражения аудитории и тут же на них отвечаете, как бы выбивая «почву из-под ног» у критически настроенных участников.

Большинство специалистов беспокоятся относительно того, что они скажут недостаточно. Это им кажется непрофессиональным. Следовательно, большую опасность на данном этапе представляет ситуация, когда презентация перегружена информацией. Однако презентация, которая длится слишком долго, не нравится никому.

Неплохо разбить факты на группы *А, В, С по степени важности* и пометить каждый абзац в наброске сценария (как у вас, так и у других выступающих) соответствующей буквой. Тогда вы сможете потом без особых хлопот исключить все параграфы, помеченные буквой С.

**А** Обязательно включить

**В** Включить, если есть возможность

**С** Стоит упомянуть, если на это останется время

#### 4.4. Заключение

Завершающая часть включает:

✓ краткое *резюме* важнейших фактов,

✓ *рекомендации* по стратегии дальнейшего поведения,

✓ *призыв к действию*,

✓ *благодарность* за внимание,

✓ предложение задавать *вопросы*.

В этой части выступления должен содержаться ответ на немой вопрос: «Ну и что?». То есть: «Что изменилось?», «А что же дальше?».

В ответе должна быть краткая формулировка вашего предложения и конкретный призыв к его воплощению. Суть вашего предложения формулируйте четко, ясно и однозначно. Таким образом, завершающая часть должна отвечать на вопрос: «Когда, что и как делать?».

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. В чем состоит основная цель выступления? Каковы обязательные компоненты выступления к презентации?

2. Если цель презентации — привлечь розничных покупателей вашего товара/услуги, какой может быть конструкция основной части вашей речи?

3. Что обязательно нужно сказать в заключительной части выступления на презентации?

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. Подготовьте текст выступления на презентации вашего товара/услуги (на основе материалов выполненных заданий по предыдущим темам)

**ИСТОЧНИКИ:** [1, 8, 9 ]

## **Тема 5. Рекомендации по структуре презентаций разных типов<sup>1</sup>**

### **5.1. Презентация предприятия**

#### **5.1.1. Для потенциальных клиентов**

Основной целью такой презентации является создание интереса к продукту или услуге, предлагаемому вашим предприятием, а не достижение конкретных договоренностей, не говоря уже о подписании каких-либо документов.

В общем виде структура презентации предприятия для потенциальных клиентов может быть представлена в следующем виде:

- *общие сведения о предприятии;*
- *миссия предприятия;*
- *организационно-управленческая структура предприятия;*
- *представление продуктов предприятия.*

**Общие сведения о предприятии** должны содержать:

- *полное название (дополняется аббревиатурой юридической формы);*
- *месторасположение;*
- *год основания;*
- *количество работающих;*
- *основной вид деятельности;*
- *основные клиенты;*
- *годовой объем продаж;*
- *основные географические рынки;*
- *координаты страницы предприятия в Интернете (в виде отдельной пленки или в колонтитулах).*

**Миссия предприятия**, или предназначение предприятия – краткое, ясно выраженное словесное заявление о социально-значимом назначении организации в долгосрочном периоде.

---

<sup>1</sup> Руководство по проведению деловых презентаций на стажировке в Германии/Учебно-практическое пособие: Федеральная комиссия по подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ.— М.: МАКС-ПРЕСС, 2000.—180 с.

### ***Организационно-управленческая структура предприятия***

При презентации этого раздела обратите внимание участников на те структурные подразделения, которые непосредственно работают с клиентами, в особенности с потребителями предлагаемого продукта. Полезно иметь при себе координаты сотрудников, отвечающих за продажи. Важно подчеркнуть также роль, место и задачи вашей службы контроля качества.

### ***Представление продуктов предприятия***

С точки зрения убедительности презентации, представляется важным дать описание конкурентных преимуществ вашего предприятия, т.е. преимуществ по сравнению с продуктами конкурентов. Вы можете, например, представить изображение профиля конкурентных преимуществ в виде графиков или лепестковой диаграммы.

## **5.1.2. Презентация предприятия для потенциальных партнеров**

Внешне структура такой презентации будет в определенной степени сходной со структурой презентации, описанной выше. Однако можно рекомендовать включить в презентацию некоторые дополнительные разделы. Возможная структура презентации примет следующий вид:

- *общие сведения о предприятии;*
- *миссия предприятия;*
- *организационно-управленческая структура предприятия;*
- *ключевые компетенции предприятия;*
- *продукты предприятия;*
- *торговая марка;*
- *возможные направления сотрудничества с потенциальным немецким партнером.*

### ***Общие сведения о предприятии***

Вы можете использовать наряду с общими сведениями о предприятии, акцент на тех сведениях, которые свидетельствуют о достойном положении, надежности и перспективности вашего предприятия (*длительность существования вашего предприятия, рост годового объема продаж, хорошие перспективы, качественная продукция*) и т.д.

### ***Организационно-управленческая структура предприятия***

Важно показать достаточную приспособленность структуры вашего предприятия к успешному взаимодействию с потенциальным партнером, обратив особое внимание на те структурные подразделения, которые могли бы это непосредственно осуществлять на практике.

Вы должны показать и наличие достаточных "мощностей" (квалифицированные человеческие ресурсы, производственные и технологические возможности и т.д.) для реализации сотрудничества на практике.

### ***Ключевые компетенции предприятия***

Ключевые компетенции могут полностью или частично совпадать с профилем деятельности предприятия, а также быть отличными от него (*способность к массовому производству, к научно-исследовательским и дизайнерским разработкам, к работе в экстремальных климатических условиях и т.п.*)

## 5.2. Презентация проекта

Проект, в отличие от других работ, имеет следующие четкие ограничители:

- конкретную задачу;
- заданный объем, выраженный в четко определенных единицах измерения;
- заданные временные рамки, включая даты начала и окончания;
- точные объемы необходимых финансовых, материальных и человеческих ресурсов;
- систему контроля;
- конкретных ответственных исполнителей.

**Цели презентации:** проводя презентацию своего проекта, вы, как правило, предлагаете участникам презентации оценить ваш проект, помочь вам самостоятельно его осуществить или принять в нем участие.

При этом главными целями презентации могут быть:

- доказательство целесообразности реализации предлагаемого проекта;
- убеждение в реальности его осуществления;
- побуждение к участию в проекте.
- *проекты повышения собственной квалификации;*
- *проекты реструктуризации российских предприятий;*
- *проекты поставки продукции российских предприятий на зарубежный рынок;*
- *проекты производственной кооперации (совместное производство или разработки);*
- *проекты инвестирования в российские предприятия;*
- *проекты закупки за рубежом (продуктов, оборудования, материалов или технологии);*
- *проекты сбыта иностранной продукции в России.*

### 5.2.1. Проекты поставки продуктов российских предприятий на иностранный рынок

Презентации таких проектов могут осуществляться для следующих трех групп потенциальных потребителей:

**1. Зарубежные торговые фирмы и дистрибьюторы** (в основном для товаров народного потребления).

**2. Зарубежные фирмы-производители** (комплектующие узлы и изделия, полуфабрикаты и материалы), инжиниринговые фирмы и фирмы – системные поставщики (комплектующие узлы, изделия и оборудование).

**3. Потенциальные торговые агенты** (в основном сложные изделия и техника, требующая серьезного предпродажного и послепродажного сервиса).

Главная цель презентаций таких проектов состоит в убеждении потенциального партнера в выгоде, которую он может получить.

Структура презентации может иметь следующий обобщенный вид:

- *очень краткое представление (имя, должность, полномочия);*
- *общая информация о предприятии (цель – формирование чувства доверия к вашему предприятию);*
- *подробное представление продукта в сопоставлении с продуктами, уже имеющимися на рынке;*
- *ваше представление о потенциальных рынках и потребителях;*
- *описание возможных общих условий и процедур поставки;*
- *ожидаемые результаты;*
- *упоминание имеющегося успешного опыта поставки продукции на российский и зарубежный рынки.*

### **5.2.2. Проекты производственной кооперации (совместное производство или разработки)**

Проекты такого рода обычно возникают между компаниями, уже имеющими опыт сотрудничества или в достаточной степени известными друг другу.

Скорее всего, сотрудникам принимающей фирмы не будут известны достижения вашего предприятия, его производственные возможности и опыт. Не будут известны и возможности сбыта продукции совместного производства.

В таких условиях презентации проекта должны предшествовать некоторые предварительные шаги – своего рода "подготовка почвы". Главным предварительным шагом может стать презентация вашего предприятия в целом.

Далее вам понадобится провести встречи и переговоры на разных уровнях управления. Вы должны иметь соответствующие **письменные полномочия** от руководства своего предприятия на проведение переговоров, если такие полномочия не являются автоматически вашей должностной прерогативой.

Главной целью презентации может быть побуждение потенциального партнера к участию в предлагаемом вами проекте.

Структура такой презентации может выглядеть в общем виде следующим образом (учитывая, что участники вашей презентации вас уже знают):

- *общее краткое представление предприятия;*
- *точное название предлагаемого проекта;*
- *цель проекта;*
- *предполагаемые результаты в сопоставлении с существующими, в том числе, у реальных и потенциальных конкурентов;*
- *основные этапы проекта;*
- *потребности в ресурсах разного рода (по каждому этапу и по проекту в целом);*
- *стоимость выполнения проекта (по каждому этапу и по проекту в целом);*
- *временные рамки проекта;*
- *предполагаемые формы и содержание участия партнеров (по работам и этапам);*
- *предполагаемое финансовое участие партнеров;*
- *совместный контроль за выполнением проекта;*
- *ожидаемые результаты и их разделение.*

### **5.2.3. Проекты закупки (продуктов, оборудования материалов, технологий)**

Главной целью подобной презентации является доказательство надежности вашего предприятия в качестве покупателя.

Можно рекомендовать следующую структуру презентации:

- *краткое представление (имя, должность, полномочия);*
- *краткая информация о предприятии;*
- *подробное описание (спецификация) продуктов, оборудования, материалов, технологий, которые вы хотели бы закупить, а также объемов закупок;*
- *краткое представление предполагаемых условий закупок;*
- *представление гарантий и опыта предыдущих закупок.*

### **5.2.4. Проекты сбыта импортной продукции в России**

Такие проекты на первый взгляд достаточно близки к проектам закупок. Вместе с тем имеется существенное отличие, состоящее в том, что, как правило, речь идет о посредничестве в представлении интересов зарубежной фирмы в России в той или иной форме.

Главной целью презентации является доказательство надежности вашего предприятия в качестве представителя интересов фирмы.

Возможная структура презентации:

- *представление (имя, должность, полномочия и опыт);*
- *общая информация о предприятии;*
- *объективное представление потенциального рынка (объем, возможности, угрозы, риски, конкуренты, конкурентные предложения, ценовая политика);*

- *имеющиеся в вашем распоряжении или доступные вам каналы сбыту;*
- *желательная форма представления интересов потенциального партнера;*
- *имеющийся положительный опыт представления интересов зарубежных фирм;*
- *гарантии, существующие с вашей стороны.*

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Какую информацию о вашем предприятии обязательно надо сообщить слушателям в презентации **продукта/услуги?**
2. **Какие данные нужно включать в презентацию вашего проекта независимо от типа проекта?**

### **ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ:**

1. По вашему выбору подготовьте презентацию любого типа проекта для вашего предприятия (для участия в конкурсе на финансирование, для защиты бизнес-плана, при подготовке к выставке-ярмарке инновационных проектов и т.п.).

**ИСТОЧНИКИ:** [2, 6, 7 ]

### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Арредондо Л. Искусство деловой презентации: Пер. с англ. – Челябинск: "Урал LTD". 1998.—513с.
2. Гандапас Р.И. Презентационный конструктор. — М.: Вершина, 2006. — 192 с.
3. Джей Энтони. Эффективная презентация/ Пер. с англ. – Мн: Амалфея, 1996. – 208 с.
4. Ломакин П.А., Севостьянов А.В. Электронные презентации своими руками. – М.: Майор, 2004. – 352 с
5. Мэндел Стив. Навыки эффективной презентации/ Пер. с англ. – СПб.: Изд. Дом «Нева», 2003. – 96 с.
6. Ребрик С.Б. Бизнес-презентация: подготовка и проведение. 150 рекомендаций. — 2-е изд. — М.: 2007. — 160 с
7. Дж. Ротондо, М. Ротондо. Презентация бизнес-проектов: Краткое руководство для менеджера / Пер. с англ.— М.: МПБ «Деловая культура»; Альпина Бизнес Букс, 2005.— 232 с.
8. Руэ Д. Искусство презентации. — Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006. — 384 с.
9. Хофф Рон. Я вижу вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести / Пер. с англ.. – М.: Независимая фирма «Класс», 2001

**Тестовый контроль знаний по дисциплине  
«ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФИРМЫ, ТОВАРОВ И УСЛУГ»**

---

Фамилия, инициалы слушателя

**1. Какие типы презентаций различают в зависимости от их назначения?**

- А) самопрезентация
- Б) маркетинговая
- В) финансовая
- Г) управленческая

**2. Нужно ли учитывать категории потенциальных слушателей?**

- А) не обязательно
- Б) всегда
- В) только в маркетинговых презентациях

**3. Какова средняя продолжительность презентации?**

- А) сколько потребуется времени
- Б) около 20-30 минут
- В) не более пяти минут

**4. Выберите основные составные части презентации из этого списка:**

- А) привлечение внимания
- Б) структура
- В) звук
- Г) основная часть
- Д) побуждение
- Е) резюме

**5. Укажите правильную последовательность этапов создания и проведения презентации**

- А) составление схемы (раскадровка) презентации
- Б) создание сценария презентации
- В) выбор типа презентации
- Г) составление списка ключевых вопросов и изучение фирменных материалов
- Д) реализация сценария
- Е) проведение презентации

**6. Какие из следующих замечаний справедливы применительно к тексту презентации:**

- А) текст звучит так, словно читают письменный документ, слишком литературно
- Б) недостаточно примеров и аналогий
- В) изложение упрощено до обидного для слушателей

- Г) предложения слишком длинные, много повторов
- Д) недопустимы шутки и сравнение с товаром конкурентов
- Е) не выделены моменты участия слушателей в обсуждении

**7. Какие вопросы должны быть решены по структуре презентации?**

- А) Структура завизирована у высшего руководства фирмы?
- Б) Соответствуют ли приводимые аргументы уровню знаний, интересу и вниманию аудитории?
- В) Сразу ли ясна причина, по которой тема презентации должна заинтересовать аудиторию?
- Г) Достаточно ли в выступлениях промежуточных выводов и опорных моментов?
- Д) Подходит ли последнее предложение для того, чтобы остаться в сознании зрителей?

**8. Это справедливые требования к организации выступления с презентацией?**

- А) не должно быть много иллюстративного материала
- Б) недопустимы звуковые и анимационные эффекты
- В) пояснительный текст должен обязательно отражаться на экране
- Г) презентация должна развлечь слушателей

**9. Напишите кратко, каким должен быть ведущий (квалификация, одежда, речь, стиль поведения, умение использовать оборудование, способность увлечь слушателей и вовлечь в дискуссию и т.д.)**

**10. Использование мультимедийных средств во время презентации**

- А) обязательно
- Б) желательно
- В) недопустимо

**11. Презентация нового проекта сотрудничества с партнером должна включать:**

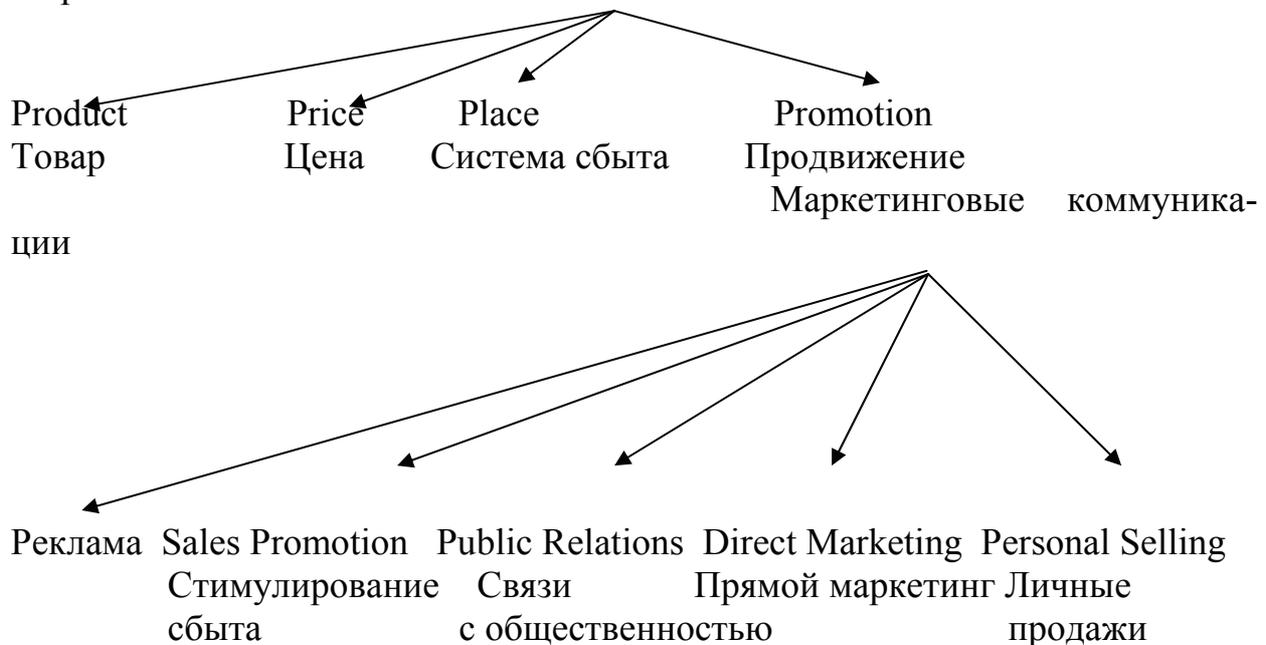
- А) представление (имя, должность, полномочия и опыт);
- Б) общая информация о предприятии;
- В) имеющиеся в вашем распоряжении или доступные вам каналы сбыту;
- Г) желательная форма представления интересов потенциального партнера;
- Д) имеющийся положительный опыт представления интересов зарубежных фирм;
- Е) гарантии, существующие с вашей стороны.

# МОДУЛЬ 5. РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

## Тема 1. Реклама в системе маркетинговых коммуникаций

*Понятия маркетинговых коммуникаций, коммуникационной политики и стратегии, рекламной стратегии. Концепция товара, целевая аудитория, коммуникационные каналы и творческая стратегия в системе маркетинговых коммуникаций. Продвижение как составляющая комплекса маркетинга. Продвижение и маркетинговые коммуникации. Основные и синтетические инструменты продвижения. Реклама, SP, DM, PR, PS как основные инструменты маркетинговых коммуникаций: определения, характеристика. Выставки, ярмарки, брендинг, спонсорство и благотворительность, ИМКМП и др. как синтетические инструменты МК. Понятие ATL и BTL-коммуникаций.*

Маркетинг



Маркетинг – 1. Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена 2. Концепция управления рыночной деятельностью, полагающая, что цель деятельности на рынке (прибыль) будет достигнута при условии более эффективного, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей потребителей продукции фирмы.

Реклама, включенная в систему маркетинга является наиболее эффективной, так как подчиняется маркетинговым целям, работает на них. Рекламные цели подчиняются маркетинговым. Современное положение рекламы в системе маркетинга имеет практическое значение и при структурировании маркетинговой и рекламной деятельности предприятия. Обычно вы-

страивается система иерархических отношений при которой рекламист подчиняется маркетологу.

Маркетинговые коммуникации – обеспечение взаимодействия фирмы с покупателями, посредниками и другими участниками рыночной деятельности с целью установления с ними запланированных взаимоотношений для реализации целей деятельности предприятия и маркетинговых целей (стимулирования спроса и сбыта товаров).

Product – Price – Place – Promotion – маркетинг-микс

Реклама Sales Promotion Public Relations Direct Marketing Личные продажи – коммуникационная смесь. Определенное соотношение различных средств МК называют коммуникационной стратегией.

Рассмотренные средства МК называют основными. Существуют еще так называемые синтетические средства МК, с одной стороны, соединяющие в себе элементы описанных, с другой – обладающие собственной спецификой и собственной сущностью. Это брендинг, выставки и ярмарки, Спонсорство и Интегрированные маркетинговые коммуникации в местах продаж.

В современной практике встречается также деление продвижения на ATL- акции и BTL-акции. К группе ATL (above the line – над чертой) относят рекламу в СМИ и наружную рекламу. К группе Btl (below the line) – мероприятия по стимулированию сбыта, ПР, рекламу в местах продаж, директ-маркетингу, спонсорству.

Инструменты маркетинговых коммуникаций отличаются друг от друга по сути, по целям, по длительности действия. По сути – см. определения.

Реклама любая платная форма неличного представления и продвижения идей или услуг от имени известного спонсора (Американская маркетинговая ассоциация).

Реклама – платное, однонаправленное, неличное обращение, осуществляемое через средства массовой информации и другие виды связи, агитирующее в пользу какого-либо товара, марки, фирмы (какого-то дела, кандидата, правительства) (Дейян «Реклама»)

Закон о рекламе РФ: Реклама – распространяемая в любой форме с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях (рекламная информация, предназначенная для неопределенного круга лиц и призванная формировать или поддерживать интерес к этим физическим лицам, товарам, идеям или начинаниям и способствовать реализации товаров идей и начинаний).

Для рекламы характерны следующие свойства:

1. Опосредованность
2. Неличный характер (не на конкретного человека, а на целевую аудиторию)
3. Однонаправленность (информация идет только в направлении рекламодатель – ЦА)
4. Платный характер, причем расценки заранее известны.

Директ-маркетинг – интерактивное взаимодействие продавца (производителя) с потребителем с целью продажи товара.

PR – системы взаимосвязи фирмы с ее целевыми аудиториями, государственными и общественными организациями, общественностью, направленная на формирование и поддержание благоприятного образа фирмы, положительного к ней отношения, на убеждение общественности в необходимости деятельности фирмы и ее благотворном влиянии на жизнь общества. Паблисити – разновидность PR.

SP – система приемов и мероприятий, направленная на поощрение сбыта и немедленное увеличение количества продаж. Имеет кратковременный эффект. Основными разновидностями считаются скидки, бонусы, подарки, сэмплинг, дегустации, демонстрации, розыгрыши, лотереи, конкурсы и т.д.

Personal Selling – устное личное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими покупателями, осуществляемое с целью продаж. Может рассматриваться и как самостоятельное средство МК и как часть DM.

Кроме основных и синтетических, в настоящее время выделяют креативные инструменты маркетинговых коммуникаций (См. приложение).

**Коммуникационная стратегия** – совокупность решений о качественном и количественном соотношении основных, синтетических и креативных инструментов коммуникационного маркетинга, принимаемое с учетом внешних и внутренних факторов рынка, в рамках кампании продвижения. **Коммуникационная политика** – совокупность долговременных решений о качественном и количественном соотношении основных, синтетических и креативных инструментов коммуникационного маркетинга, принимаемое с учетом внешних и внутренних факторов рынка, в рамках маркетинговой деятельности предприятия, в целом. Таким образом, коммуникационная стратегия и коммуникативная политика соотносятся как часть и целое. Коммуникационная стратегия разрабатывается для кампании продвижения с учетом коммуникационной политики предприятия, которая является функцией деятельности предприятия, в целом. Такой же принцип разграничения можно ввести и для рекламной стратегии и политики, PR-стратегии и PR-политики и т.д. Покажем это на примере рекламы. Для того чтобы дать определение политики и стратегии, нужно описать комплекс элементов, который по аналогии назовем «рекламный микс». К рекламному миксу отнесем концепцию продукта как ограниченную совокупность положительных свойств и качеств продукта, находящихся в отношениях соответствия целевой аудитории, целевую аудиторию, носители маркетингово-коммуникационных сообщений и творческую стратегию, касающуюся содержания коммуникаций. Таким образом, **рекламная стратегия** – совокупность решений о качественном и количественном соотношении элементов рекламного микса, принимаемое с учетом внешних и внутренних факторов рынка, в рамках кампании продвижения. **Рекламная политика** – совокупность долговременных решений о

качественном и количественном соотношении элементов рекламного микса, принимаемое с учетом внешних и внутренних факторов рынка, в рамках рекламной деятельности предприятия. Рекламная стратегия должна соответствовать рекламной политике и коммуникационной стратегии предприятия. А рекламная политика должна соответствовать коммуникационной политике предприятия. Эти сложные горизонтальные и вертикальные отношения отражены на схеме (См. Приложение).

Экономические и внеэкономические цели продвижения:

А) Экономические цели рекламы

- стимулирование сбыта
- увеличение количества продаж
- влияние на прибыль предприятия
- информирование о товарах, услугах, ценах, условиях продаж, гарантиях
- формирование распознаваемости, запоминаемости, притягательной и агитационной силы бренда

б) Внеэкономические цели рекламы

- формирование имиджа
- создание благоприятного отношения к фирме, марке
- создание благоприятной среды деятельности фирмы
- создание и поддержка благоприятных отношений на предприятии (внутренняя реклама)
- продвижение социальных идей – милосердия, терпимости (социальная реклама)
- продвижение имиджей политиков и партий (политическая реклама).

### ***Контрольные вопросы***

1. В чем отличие основных и синтетических инструментов продвижения?
2. Дайте содержательную и функциональную характеристику следующим инструментам маркетинговых коммуникаций: рекламе, SP, DM, PR, PS.
3. Охарактеризуйте синтетические инструменты маркетинговых коммуникаций.

Задания

Вариант 1. В регионе открывается филиал московского банка. Разработайте его коммуникационную стратегию в условиях жесткой конкурентной ситуации с учетом того, что банк планирует работать только с юридическими лицами.

Вариант 2. Разработайте коммуникационную стратегию вывода новой марки сока премиум-сегмента на региональный рынок.

## Тема 2. Коммуникационные каналы в системе продвижения

*Классификация маркетинговых коммуникаций. Классификация в зависимости от объекта продвижения. Классификация по функциям. Классификация по целям. Классификация по способу воздействия. Классификация по каналу воздействия. Классификация по территории. Классификация по средствам распространения (каналам). Реклама и PR в прессе. Жанры. Печатно-полиграфические материалы. Аудиовизуальная реклама. Телевидение как канал маркетинговых коммуникаций. Радиореклама. Сувенирная реклама. Наружная реклама. Реклама на транспорте. Директ-мейл. Реклама в Интернете. Реклама в местах продажи. Фирменный стиль Структура рекламного объявления*

Сложность, многоаспектность коммуникаций обуславливает то, что существует большое количество классификаций.

Система классификаций представляет собой типологию.

Классификационный признак, или основание классификации.

### 1. Классификация по направленности на ЦА

- на конечных потребителей
- на торговых посредников
- на специалистов
- на производителей

### 2. Классификация по особенностям заказчика

- от производителя
  - от имени торговых посредников
  - от имени государства
  - от имени общественных организаций и групп
  - от имени частных лиц
- 
- кооперированные по вертикали
  - кооперированные по горизонтали

- совместные

### 3. Классификация в зависимости от объекта продвижения

- продвижение товаров
- услуг
- предприятий
- идей
- личностей
- мероприятий

#### 4. Классификация по функциям

- информационные
- стимулирующие (сравнительные, увещательные)
- поддерживающие
- напоминающие
- подкрепляющие

#### 5. Классификация по способу воздействия

- рациональные
- эмоциональные
- рационально-эмоциональные

#### 6. Классификация по каналу воздействия

- зрительные
- слуховые
- зрительно-слуховые
- зрительно-обонятельные
- зрительно-осязательные

#### 7. Классификация по территории

- локальные
- региональные
- национальные
- международные
- глобальные

#### 8. Классификация по целям

- коммерческие
- некоммерческие

#### 9. Классификация по средствам распространения (каналам)

##### *Общая характеристика и жанры/разновидности различных видов рекламы*

Вид рекламы	Преимущества	Недостатки	Жанры /разновидности
Газетная	Оперативность, многочисленность аудитории, высокий уровень охвата местной аудитории, высокая степень доверия, относительно низкие расходы на один контакт	Кратковременность существования, короткий послерекламный период действия, низкое качество воспроизведения, незначительная аудитория «вторичных» читателей, высокая вероятность в недобросове-	Объявление (модульное, строчное, рубричное) Заметка Статья Обзор Интервью (со специалистом, лидером мнений, удовлетворенным

		стной системы распространения и завышения тиражей, необходимость борьбы за привлечение внимания потребителей, т.к. реклама заказчика размещается рядом с другой рекламой	пользователем, работниками предприятия – директором, технологом, рабочим и т.д. _
Журнальная	Высокое качество воспроизведения, престижность, длительность действия, многочисленность «вторичных читателей», высокая степень доверия, сегментированная аудитория	Длительный временной разрыв между оплатой и размещением рекламы, высокая вероятность в недобросовестной системе распространения и завышения тиражей, необходимость борьбы за привлечение внимания потребителей, т.к. реклама заказчика размещается рядом с другой рекламой	Объявление (модульное, строчное, рубричное), Заметка, Статья, Обзор Интервью (со специалистом, лидером мнений, удовлетворенным пользователем, работниками предприятия – директором, технологом, рабочим и т.д. _
Печатно-полиграфическая	Высокое качество воспроизведения, значительная продолжительность контакта у некоторых носителей (плакаты, календари), отсутствие рекламы конкурентов рядом с рекламой заказчика, адресность и личный характер для некоторых видов	Относительно высокая стоимость одного контакта, высокие затраты на распространение, немассовость аудитории, географическая ограниченность	Каталог, Брошюра, Проспект, Буклет, Листовка (флаер), Плакат, Афиша Календарь (настенный, настольный, карманный), Приглашение, Открытка Карточка со скидкой, бэдж
Аудиовизуальная реклама	Сочетания изображения, звука, движения, высокая степень эмоционального воздействия, многофункциональность, гибкость системы распространения, возможность комбинирования с другими видами маркетинговых коммуникаций	Дороговизна, немассовость	Кинореклама (ролик, фильм, product placement, спонсорство) Видеореклама: Реклама на кассетах, CD и DVD дисках (ролик, фильм, спонсорство, PP). Слайд-реклама
Телевизионная реклама	Широта охвата, многочисленность аудитории, сочетания изображения,	Высокая абсолютная стоимость, негативное отношение потребите-	Объявление, Заставка, Ролик, спот, Спонсорст-

	звука, движения, высокая степень эмоционального воздействия, многофункциональность, низкая стоимость одного контакта	лей, перегруженность канала, мимолетность рекламного контакта, слабая избирательность аудитории, запинг	во, Бегущая строка, Интервью, Телепередача Баннер, product placement
Радиореклама	Массовость аудитории, относительно низкая стоимость одного контакта, оперативность, сегментированность аудитории	Ограниченность звукового представления, непрестижность, ограниченность по товарным категориям, мимолетность, низкая степень привлечения внимания	Объявление (дикторское, заранее подготовленное), Ролик, спот Спонсорство, Интервью, Радиопередача, Радиожурнал
Сувенирная реклама	Высокая степень благорасположения к рекламе целевой аудитории, длительность действия, способность выполнять напоминающую функцию, возможность комбинирования с другими видами маркетинговых коммуникаций, наличие вторичной аудитории	Дороговизна, ограниченность места для размещения информации, информационная и функциональная ограниченность, ограниченность тиража, немассовость	B2b, b2c; на п-п продукции, на одежде, на аксессуарах, предметах быта и т.п., специальные сувенирные объекты
Наружная реклама	Высокая частота повторных контактов, многочисленность аудитории, широта охвата, благорасположение аудитории к некоторым видам наружной рекламы (световой), невысокая абсолютная стоимость некоторых видов рекламы, возможность проводить общенациональные рекламные кампании с помощью некоторых видов рекламы	Отсутствие избирательности аудитории, невозможность контакта с удаленными аудиториями, функциональная ограниченность, кратковременность контакта с потребителями рекламы	Щиты (биллборды, бигборды), Панно (брендмауэры) Баннеры, Штендеры, Вывески, Витрины, НоReCa, Пилларсы, Призматроны, Растяжки, Панель-кронштейны, Световые короба, Сити-формат, Указатели, Роллеры, Телеэкраны, Крышные панели, Арки Реклама на дорожных указателях (знаки дорожного ориентирования) Уникальные конструкции, Суперсайты

Реклама на транспорте	Многочисленность аудитории, широта охвата, гибкость, возможность расширения географии целевой аудитории, длительность контакта для внутрисалонной рекламы и рекламы в местах ожидания транспорта	Кратковременность контакта для бортовой рекламы, достижение только определенных аудиторий для внутрисалонной рекламы,	В местах ожидания Внутрисалонная Бортовая Крышная
Директ-мейл	Адресность, возможность личного контакта, избирательность аудитории, интерактивность	Необходимость в многократных контактах, высокая стоимость одного контакта, трудоемкость и высокая стоимость создания и поддержания качественных баз данных	Печатно-полиграфическая продукция Письма-презентации Письма-предложения Комбинированные письма
Реклама в Интернете	Высокая концентрированность на целевой аудитории, личностный характер коммуникаций, интерактивность, гибкость, использования изображения, звука движения, спецэффектов, относительно низкая стоимость одного контакта, полный контроль эффективности рекламной кампании в И-нете, возможность использования b2b	Возможность достижения только определенных аудиторий, негативное отношение к спаму	Баннеры Сайты Система ссылок, Контекстная реклама Рассылка электронной почты
Коммуникации в местах продажи	Для некоторых видов – возможность привлечь прохожих к месту продажи, отсутствие временного разрыва между восприятием рекламы и временем покупки, возможность комбинирования с другими средствами маркетинговых коммуникаций, многообразие средств и возможностей	Немассовость, воздействие только на посетителей места продажи, дороговизна	Вывеска, Витрина, Баннер, Мобайлы Воблеры, Флажки, Гирлянды, Стенды Печатно-полиграфическая продукция Радиореклама, Тестеры, Аудиовизуальная реклама, Акции

## **Фирменный стиль**

Фирменный стиль – набор цветовых, графических, словесных, типографических, дизайнерских констант, обеспечивающих визуальное и смысловое единство всей исходящей от предприятия (бренда) информации (С.Добробабенко).

Константы фирменного стиля: имя (логотип), товарный знак (изобразительный, словесный, звуковой (шумовой, музыкальный), объемный, комбинированный), слоган, цвет, фирменный блок, фирменный комплект шрифтов, типографские константы (форматы изданий, система и схема верстки, размеры рекламных объявлений и иллюстраций и т.п.), модульная сетка, фирменный дизайн товара (радиаторная решетка автомобиля, крышечка упаковки сока и т.п.), фирменный персонаж, постоянный коммуникант, внутрифирменные стандарты обслуживания клиентов и поведения персонала.

## **Функции ФС**

Фирменный стиль помогает

- идентифицировать изделия предприятия между собой и указывать на связь с производителем (продавцом);
- выделять товара, услуги, предприятия среди конкурентов;
- ориентироваться потребителю в потоке информации, быстро и безошибочно находить товар, который уже завоевал расположение потребителя;
- формирует целостный узнаваемый образ, передает его характеристики;
- позволяет с меньшими затратами, пользуясь известным ФС, вывести на рынок новые продукты;
- повышает эффективность рекламы;
- снижает расходы на формирование коммуникаций как вследствие повышения эффективности рекламы, так и за счет возможного уменьшения количества контактов;
- помогает достичь единства всех инструментов МК;
- способствует повышению корпоративного духа, объединяет сотрудников, вырабатывает чувство причастности к общему делу, «фирменный патриотизм»;
- положительно влияет на эстетический уровень и визуальную среду фирмы.

Носителями фирменного стиля должны стать все виды МК, деловая документация и элементы делопроизводства (бланки, папки, конверты, блоки бумаг для записи и т.д.), документы и удостоверения, сувенирная продукция, внутренние и внешние элементы интерьера, упаковка, знамена, значки, фирменная одежда сотрудников и т.д.

## Структура рекламного объявления



Заголовок  
Подзаголовок  
Основной рекламный текст:  
- информация о товаре;  
- аргументация  
Подпись под иллюстрацией    Кода  
Эхо-фраза  
Информационный блок

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте достоинства и недостатки различных каналов распространения рекламной информации
2. Дайте жанрово-видовую характеристику каждому из каналов распространения рекламной информации

### **Задания**

Вариант 1. Разработайте рекламное объявление для своего предприятия, воспользовавшись структурной схемой рекламного объявления.

Вариант 2. Опишите каждый из элементов фирменного стиля Вашего предприятия. Назовите его преимущества и недостатки. Разработайте рекомендации по коррекции (созданию, если фирменный стиль отсутствует) фирменного стиля Вашего предприятия.

## **Тема 3. Основные творческие стратегии маркетинговых коммуникаций**

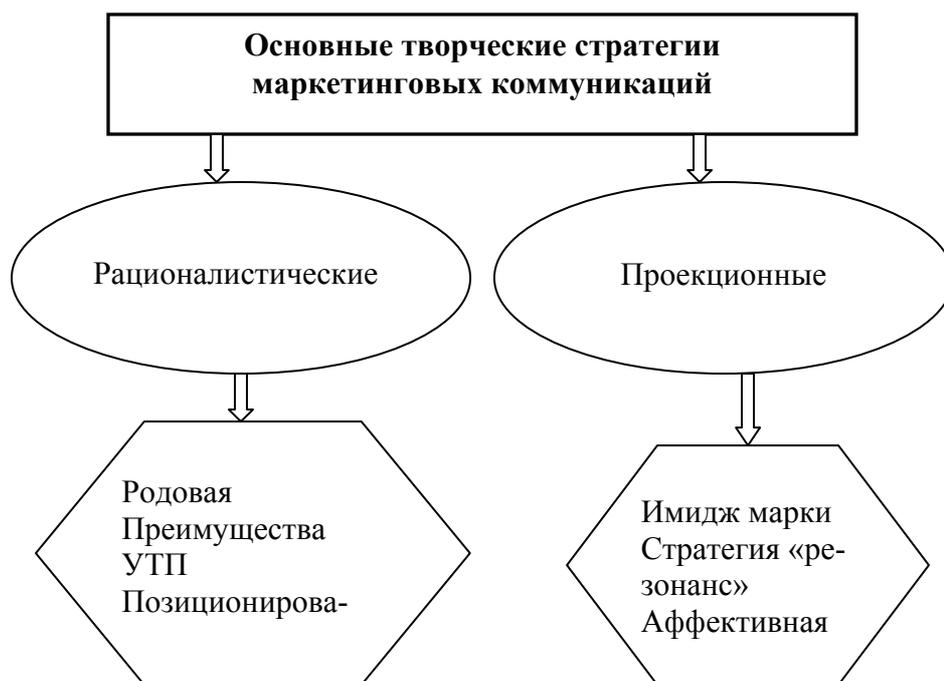
*Основные творческие рекламные стратегии и их представление в рекламном дискурсе. Понятие рекламной стратегии, рекламной идеи, рекламной концепции, рекламной политики. Стратегии рационалистического и проекционного типа. Факторы, влияющие на выбор стратегии.*

*Особенности стратегий рационалистического типа. Приемы рационалистического рекламирования. Рыночные предпосылки формирования стратегий рационалистического типа. Преимущества и недостатки стратегий рационалистического типа. Виды стратегий рационалистического типа и особенности их реализации в рекламном дискурсе. Родовая стратегия. Приемы родовой стратегии. Стратегия преимущества. Модель интенсификации/ослабления Рэнка. Приемы, используемые в рекламном дискурсе. Стратегия уникального торгового предложения. Истинное и "ложное" УТП, по Р.Ривзу. Приемы создания истинного и "ложного" УТП. Стратегия позиционирования. Маркетинговое и рекламное позиционирование: общие и отличительные черты. Приемы рекламного позиционирования.*

3. Особенности стратегий проекционного типа. Приемы проекционного рекламирования. Механизм воздействия и особенности восприятия проекционной рекламы. Рыночные предпосылки формирования стратегий проекционного типа. Преимущества и недостатки стратегий проекционного типа. Виды стратегий проекционного типа. Стратегия "имидж марки". Стратегия "резонанс". Аффективная стратегия.

Творческая стратегия – это определение того, какой утилитарный и/или психологический значимый смысл должны придать данному товару коммуникации, чтобы потенциальный потребитель отдал ему предпочтение перед всеми другими конкурирующими марками на рынке.

Коммуникационная идея – это художественный способ воплощения творческой стратегии; это может быть хорошо запоминающейся и притягательный рекламный образ, персонаж, сюжетный ход или слоган. Коммуникационная стратегия – суть сообщения, идея – форма. Творческие стратегии принято делить на два типа – рационалистические и проекционные. (См. Ю.Пирогова «Рекламный текст: семиотика и стилистика»)



Рационалистические стратегии подчеркивают утилитарную ценность продукта, практическую выгоду от его использования, например: Baby-dry оставляет кожу ребенка сухой; Dirol предотвращает кариес.

Приемы рационалистических стратегий:

- демонстрация свойств и качеств товара;
- рекомендации специалиста;
- интервью с удовлетворенным пользователем;

- сравнение с другими товарами;
- показ проблемной ситуации и товара как ее решения.

Рационалистические коммуникации дают информацию о товаре, поэтому главный критерий их эффективности – запоминаемость марки и основного содержания коммуникации. Запоминаемость – ясный и четкий критерий, поэтому предсказать и оценить эффективность рационалистических коммуникаций проще.

К недостаткам рационалистических стратегий относят нецелесообразность использования, когда выбор диктуется эмоциями; рационалистические коммуникации менее выразительны, чем проекционные, меньше привлекают к себе внимание, менее развлекательны, надоедают, не вызывают желания повторного контакта.

Проекционные стратегии используются, когда реальные различия между товарами несущественны (пиво, крепкие спиртные напитки, сигареты, духи). Проекционные коммуникации создают образ, настроение, которые потребитель переносит на продукт. Эффективность такой рекламы трудно оценить, т.к. главный ее критерий – сила образа, его притягательность.

Факторы, влияющие на выбор рационалистических или проекционных стратегий:

- свойства и качества продвигаемого продукта;
- целевая аудитория;
- степень конкретности целей;
- наличие УТП
- коммуникации конкурентов;
- средства распространения;
- «дух» времени.

### **Виды стратегий рационалистического типа**

**Родовая стратегия** «работает» с границами товарной категории.

Приемы родовой стратегии:

1. Продукт представляется как единственный в своей товарной категории, «без оглядки» на конкурентов: Эффералган УПСА – живите без боли! Используется, если товар монополист или безусловный лидер. Провоцирует конкурентов на использование стратегии преимущества.

2. Перевод товара из одной товарной категории в другую MMD – шоколад, который тает во рту, а не в руках.

3. Создание новой товарной категории, в которой наш продукт – монополист: Мы больше не чистим зубы зубной пастой. Мы чистим зубы пастой для всей полости рта.

4. Объединение свойств нескольких товарных категорий: Dove (мыло и увлажняющий крем), порошок Биолан (порошок, кондиционер и отбеливатель).

5. Сравнение продукта с продуктом из другой товарной категории: Лаколют лучше, чем инструмент стоматолога, пиво «Клинское» сравнивают с йогуртом, зубной пастой и т.д.

Стратегия преимущества утверждает превосходство продукта над конкурентами. Считается, что эта стратегия эффективна при освоении рынка, его расширении, когда конкуренты используют родовую стратегию. Недостатки – провоцирует конкурентам, низко оценивается профессионалами, не вызывает доверия у потребителей.

Для более эффективного использования стратегии применяется модель интенсификации/ослабления Рэнка.

+	+
-	-

Модель представляет разные приемы стратегии преимущества:

- интенсификация положительных свойств нашего продукта;
- интенсификация отрицательных свойств конкурентов;
- ослабление наших отрицательных свойств;
- ослабление положительных свойств конкурентов.

На практике часто применяется комбинация приемов: Другие жвачки не такие вкусные, да и жуются не так долго. Wrigley`s. Совершенный удивительно стойкий вкус. Эхо Москвы: слушайте радио, остальное – видимость.

### **Стратегия уникального торгового предложения (УТП)**

Р.Ривз – Unique selling proposition – в кн. «Реальность в рекламе» представил основные принципы УТП:

1. Каждое рекламное объявление должно содержать конкретное предложение для потребителя: купи именно этот товар и получи именно эту специфическую выгоду.

2. Предложение должно быть таким, которого конкуренты не выдвигают и не могут выдвинуть. Оно должно быть уникальным. Его уникальность должна быть связана либо с уникальностью товара (истинное УТП), либо с утверждением, которого еще не делали в сфере рекламы («ложное» УТП),

3. Предложение должно быть настолько сильным, чтобы привести в движение миллионы, т.е. привлечь к потреблению новых потребителей.

«Истинное» УТП, т.е. основано на реальном уникальном свойстве товара:

Биотелевизоры Samsung. Живое тянется к Био (телевизоры с биокерамическим покрытием).

«Ariel. Отстирает даже то, что другим не под силу»

«Ложное» УТП: AOS полностью смывается водой

Порвите с привычкой курить горячие сигареты – курите Cool!

УТП – это не обязательно новое свойство товара, это новый взгляд на товар, это искусство рекламиста удивлять.

УТП должно быть достаточно обосновано, выделено, вынесено в начало сообщения, повторено, продублировано в конце, подтверждено подробным описанием, схемами, экспертами, результатами тестирования, мнением удовлетворенных пользователей.

Риторической основой УТП является противопоставление.

«Если вы хотите использовать бумагу не наполовину, а полностью, приобретите копировальную машину Canon NP 6521, которая делает двусторонние копии».

Риторические приемы создания истинного и ложного УТП

1. Прием замены отрицательных свойств на положительные:

«все товары имеют свойство А (отрицательное), наш товар имеет свойство В (положительное)

Мы не играем в пирамиды (Уникомбанк)

M&M тает во рту, а не в руках.

2. Прием усиления положительных свойств:

«все товары имеют положительное свойство А, наш товар имеет суперсвойство А

Ариэль. Не просто чисто – безусловно чисто

3. Прием создания маркированного элемента товарной категории:

«все товары имеют стандартные свойства А, наш товар имеет эти свойства и отличительный признак В»

У нас бутылки моют острым паром (пиво Шлиц – пример Р.Ривза)

Иногда УТП создается только за счет языка – It's toasted (Его подрумянивают) – Lucky Strike.

### **Стратегия позиционирования (Э.Райз, Дж. Траут)**

Маркетинговое позиционирование – определение наиболее выгодной позиции для товара в ряду товаров, являющихся конкурентами.

Коммуникационное позиционирование предлагает управление восприятием товара, поиск своеобразной ниши в сознании потребителя. Цель – выделить товар. Работает в условиях насыщенности рынка.

Позиционирование совмещает в себе черты рационалистической и проекционной стратегии.

Приемы позиционирования:

1. Позиционирование товара как появившегося первым на рынке.

Xerox. Мы научили мир копировать

2. Позиционирование товара как лучшего

Fairyr лучше других справляется с жиром.

3. Позиционирование товара как самого дешевого

Самая дешевая мебель

4. Позиционирование товара как самого дорогого

Rolex

5. Определение позиции по отношению к лидеру

Avis, 7Up

6. Позиционирование, рассчитанное на определенную аудиторию по возрасту, полу и т.д.

Товарная категории «шоколадные батончики», Pepsi. Поколение «Next»

7. Позиционирование, основанное на специфической выгоде или отличительных свойствах товара

Sensodyne. Специальная паста для зубов с повышенной чувствительностью

8. Позиционирование, основанное на специфическом способе использования товара

Текила. Лизни. Опрокинь. Откуси.

Хамерайт. Прямо на ржавчину.

Условием успешного позиционирования является изучение целевой аудитории, ее вкусов, предпочтений и т.д. При несоблюдении этого условия любые коммуникации могут оказаться провальными.

Водка Дамская № 5. Первая и единственная водка, приготовленная специально для прекрасных дам. Мягкий вкус, витамины и изумительный аромат свежих яблок. Ваше тайное желание.

### **Виды стратегий проекционного типа**

Проекционная реклама по преимуществу невербальная. Но и текст может представлять проекционную рекламу.

Harley Davidson. Дух свободы

Nature. Как первая капля росы в день сотворения мира.

Polaroid. Живи настоящим!

Smirnoff. Чистота ощущений

Проекционные коммуникации стремятся вызвать положительные чувства, эмоции и прочно связать их с продвигаемым товаром.

Проекционные стратегии имеют еще название «трансформационные», поскольку в психологическом плане ее действие основано на переносе отношения с образа товара, представленного в коммуникациях, на сам товар.

**Стратегия имиджа марки.** Товар в коммуникациях становится символом человека определенного типа. Коммуникации символически закрепляют за товаром яркий образ человека, его стиль жизни, манеру держат себя и одеваться, характерный для него круг предметов и т.д. Образ должен быть целостным, отличным от любых других образов. Второе важное свойство – образ должен быть желанным для целевой аудитории.

Marlboro – ковбой, Camel – одинокий путешественник, открывающий мир древних культур и цивилизаций, Esquire – изысканный, безупречно одетый, с аристократическими манерами («тонкий аромат и респектабельная мужественность»).

Magie noir (Магия духов, черная магия, магия ночи) – образ роскошной, чувственной, колдовской женщины.

Naf-naf. (Жизнь, по-видимому не слишком серьезная штука) – образ молоденькой, беззаботной, экстравагантной девушки.

Princesse Marina de Bourbon (Уж влюбляться, так в принцессу) – образ аристократической женщины.

Charly – деловая женщина.

**Стратегия «резонанс».** Коммуникации обращаются к тем проблемам, которые волнуют целевую аудиторию больше всего. Они отражают настроение в обществе, его желания, тенденции, страхи, надежды и т.п.

Tissot. Наш хрупкий мир становится меньше. Расстояния сокращаются. Несмотря на различия наших культур все мы жители одной голубой планеты. В 142 странах мира люди доверяют часам Tissot, сочетающим в себе непреходящую элегантность и точность кварцевого механизма. Наслаждаясь Tissot, наслаждайтесь миром.

**Аффективная стратегия.** Коммуникации, образы, идеи удивляют, развлекают, эмоционально вовлекают потребителя, смешат, шокируют...

Аффективные коммуникации позволяют избежать стандартов, штампов, поиска несуществующей выгоды или УТП, создают яркие, запоминающиеся образы, обладают высокой степенью узнаваемости.

Слабая сторона – плохая связь с товаром: ролик. Персонажи, сюжет помнят, марку – нет (образы-вампиры).

### ***Контрольные вопросы***

1. В чем отличие стратегий рационалистического и проекционного типа?
2. Охарактеризуйте факторы, влияющие на выбор стратегии.

3. В чем заключаются преимущества и недостатки стратегий рационалистического и проекционного типа?

### **Задания**

Вариант 1. Определите тип творческих стратегий, используемых в журнальной рекламе одной из товарных категории (по выбору: автомобили, моторные масла, туалетная вода, помада). Обоснуйте свои выводы.

Вариант 2. Проанализируйте рекламу Вашего предприятия и рекламу конкурентов. Сделайте выводы о типах используемых творческих стратегий.

## **Тема 4. Организация и планирование кампании продвижения**

*Понятие кампании продвижения. Типология кампаний продвижения. Варианты построения КП. Этапы кампании продвижения. План кампании продвижения: анализ маркетинговой ситуации, определение целей продвижения, разработка коммуникационной стратегии, определение целевой аудитории, концепции товара, выбор коммуникационных каналов, , разработка бюджета продвижения, плана исследовательских и контролирующих мероприятий. Документы, содержащиеся в плане продвижения.*

Кампания продвижения представляет собой систему взаимосвязанных коммуникационных мероприятий, охватывающих определенный период времени и предусматривающих комплекс применения маркетингово-коммуникационных средств достижения конкретной маркетинговой цели». Кампания продвижения выделяется из процесса продвижения определенными временными рамками. Кампания может длиться и 2 и 12 недель, – здесь нет каких-либо четких правил. Все зависит от многих переменных – характеристик товара, целевой аудитории, целей продвижения, конкурентов и т.д. Важно отметить, что указание на комплексность проведения кампаний – это не просто красивая фраза, это сущность профессиональной эффективной кампании продвижения. Именно комплексность обеспечивает рациональное расходование средств, именно комплексность позволяет наиболее точно донести информацию до нужной целевой аудитории.

Кампания продвижения достаточно сложный объект для исследования, поэтому рассмотрим несколько классификаций, которые позволяют описать ее с разных сторон.

1. По отношению к объекту продвижения выделяют кампании, планируемые, когда товар уже существует (External-кампании), и кампании, планируемые на стадии создания товара (Internal-кампании).

2. По основному объекту продвижения можно выделить кампании товаров, услуг, предприятий, фирм.

3. По преследуемым целям кампании подразделяются на  
- вводящие, т. е. обеспечивающие внедрение на рынок новых товаров и услуг;

- утверждающие, способствующие росту сбыта товаров, услуг;
- напоминающие, обеспечивающие поддержание спроса на товары, услуги.

4. По территориальному охвату кампании делят на

- локальные;
- региональные;
- национальные;
- международные.

5. По интенсивности воздействия кампании бывают:

- ровные;
- нарастающие;
- нисходящие.

1. По направленности на целевую аудиторию:

- направленные на потребителей;
- направленные на продавцов;
- направленные на конкурентов;
- направленные на внешнюю среду бизнеса;
- направленные на специалистов.

2. По использованию инструментов маркетинговых коммуникаций:

- симплексные – использующие только один из компонентов продвижения, например, рекламу;

- комплексные – использующие несколько средств продвижения, например, рекламу, директ-маркетинг, личные продажи и т.п.

3. По использованию каналов распространения информации:

- одноканальные – использующие, например, только прессу;
- многоканальные – использующие прессу, радио, телевидение и т.п.

Ровная кампания предусматривает равномерное распределение мероприятий во времени, т. е. чередование через равные интервалы одинаковых объемов трансляции по радио, на телевидении, одинаковые размеры публикаций в средствах массовой информации. Например, радиореклама – еженедельно в определенный день и час. Этот тип кампаний используется при достаточно высокой известности рекламодателя, при напоминающей рекламе.

Нарастающая кампания строится по принципу усиления воздействия на аудиторию. Например, вначале привлекаются среднетиражные средства массовой информации, затем количество изданий и их престижность возрастает, одновременно увеличивается объем объявлений, затем подключают радио, телевидение и т. д. Такой подход целесообразен при постепенном увеличении объема выпуска товара и его поставки на рынок. Таким же образом может строить свою кампанию продвижения начинающая фирма.

Нисходящая кампания является наиболее приемлемым видом продвижения ограниченной по объему партии товара. По мере реализации товара, уменьшения его количества на складах снижается и интенсивность коммуникаций.

Проведение любой кампании продвижения требует тщательной ее подготовки. Процесс подготовки кампании начинается с обоснования необходимости и целесообразности ее проведения.

Рекомендуется проводить кампанию продвижения в такой последовательности:

1. Анализ маркетинговой ситуации.
2. Определение целей продвижения
3. Определение целевой аудитории.
4. Определение творческой стратегии. Разработка идеи и образа.
5. Определение размера бюджета продвижения.
6. Выбор средств распространения рекламы. Медиапланирование.
7. Разработка бюджета продвижения.
8. Составление плана кампании продвижения
9. Разработка коммуникационных продуктов.
10. Предтестирование
11. Изготовление и размещение коммуникационных продуктов.
12. Оценка результатов кампании продвижения.

Планирование продвижения – это процесс определения его целей и разработки программы для их достижения. Важность планирования кампаний, большая степень эффективности, по сравнению с разрозненными, непродуманными акциями, очевидна. Разные инструменты маркетинговых коммуникаций дополняют и усиливают действие друг друга. Эффективность кампании возрастает, если она обладает таким свойством, как целостность. Это свойство предопределяется тем, что в рамках кампании используется единый образ товара (фирмы, услуги). Этот образ «работает» во всех сообщениях – печатных, радио-, телевизионных и т.д. Образ может иметь разную природу: он может предстать как набор семантических элементов (например, надежность, качество, красота), он может воплотиться в каком-либо персонаже – анимационном, реальном. Образ может формироваться разными средствами – музыкальными, визуальными, словесными. Главное, чтобы был реализован следующий принцип: одинаковый набор признаков образа должен быть представлен в любом сообщении в рамках кампании продвижения. Целостность кампании формирует и фирменный стиль, элементы которого тоже должны передаваться любым каналом распространения информации.

Рассмотрим подробнее важный документ – план кампании продвижения, который является результатом подготовительного этапа кампании, итогом исследований, размышлений, обобщений, творческих решений и подсчетов. План кампании может разрабатываться как силами самого предприятия, если уровень профессионализма его менеджеров по рекламе и маркетингу позволит это сделать, или же менеджерами рекламного (коммуникационного) агентства. Если кампания является достаточно крупной, то руководством агентства назначается опытный менеджер, который постоянно

осуществляет управление кампанией и связь с заказчиком. Его называют менеджером, координатором, руководителем кампании, проекта. План кампании утверждается руководством заказчика. В соответствии с планом проводится контроль проведения кампании, оценка ее результатов и эффективности. План кампании продвижения должен опираться на план маркетинга. Составлять плана кампании продвижения без учета данных маркетингового плана все равно, что строить замок на песке. В чьей бы компетенции ни находилось составление плана – менеджера по рекламе или маркетингу заказчика, менеджера рекламного агентства, нужно получить данные плана маркетинга. Если таковой отсутствует у предприятия, для рекламного агентства это повод предложить еще одну услугу клиенту – провести маркетинговые исследования с целью использования полученных данных при составлении плана продвижения.

Первый раздел плана кампании продвижения представляет собой резюме для руководства – краткое изложение информации, содержащейся в плане маркетинга, сжатое изложение целей продвижения, коммуникационной стратегии и сметы проведения кампании. Это ключевые моменты плана, требующие одобрения и утверждения руководством. Вообще говоря, неплохо, если план кампании будет представлен на специальной презентации.

Второй раздел называется, как правило, «Анализ ситуации». Основа создания этого раздела – первичные и вторичные исследования. В нем излагают основные положения плана маркетинга, описывают маркетинговые параметры, влияющие на параметры плана кампании продвижения, в первую очередь на формулирование целей и стратегии кампании продвижения. Во втором разделе описывают ситуацию в отрасли, например, если составляется план кампании производителя одежды, следует описать общую ситуацию в отрасли легкой промышленности. Эту информацию получают от предприятия в тех случаях, когда он сам занимается исследованиями или заказывал таковые специализированным исследовательским организациям, и из открытых источников – научных публикаций в специальной литературе, статистических данных. Далее нужно описать продвигаемую фирму или фирму, продукцию, услуги которой предстоит продвигать. Оценивается корпоративная репутация фирмы, ее история, имидж, ресурсы, философия, миссия, культура, размеры, прибыльность. Важна и характеристика рынка, на котором работает фирма, ее рыночная доля, показатели сбыта и методов его стимулирования, раскупаемости, сведения о ценовой стратегии и т.д. Не менее важно описание потребителей товаров фирмы – целевого рынка по географическим, демографическим, психографическим и поведенческим параметрам, определение основного и второстепенного целевого рынка. Если удастся ответить на вопросы о том, кто покупает товар, когда, как часто, как покупатели используют товар, как они относятся к товару, что они ожидают от товара, каков процесс принятия решения о товаре, можно считать, что кампания продвижения приобретет правильный вектор. Большое значение имеет объ-

ективная полная информация о конкурентах. Нередко при описании фирмы и ее конкурентов используется SWOT-анализ (изучение сильных сторон (S), слабых сторон (W), возможностей (O), опасностей (T)), в ходе которого оцениваются как внутренние факторы фирмы, так и внешние факторы. Нужно выявить основные проблемы рынка и предприятия, дать полную характеристику рынка (тип рынка, структура спроса, емкость рынка) и конкурентной ситуации, выявить тенденции его развития, выделить конкурентное преимущество фирмы. Эти факторы являются определяющими при разработке маркетинговой стратегии. В этом разделе представляются и маркетинговые цели, а также комплекс маркетинговых средств для каждого товара, каждой услуги, направленный на заранее определенный целевой рынок (4 P). Важно подробно и точно описать товар – его качества, свойства, упаковку, позицию по отношению к конкурентам и т.п. Завершает этот раздел описание коммуникационной политики фирмы, приводятся сведения о предыдущих кампаниях продвижения, использованных стратегиях, темах, идеях, оценивается их эффективность и т.д., указывается место каждого инструмента маркетинговых коммуникаций среди других средств маркетинговых коммуникаций в рамках данной кампании продвижения.

Третий раздел является ключевым как для составления плана продвижения, так и для проведения кампании продвижения. «Цели кампании продвижения» – вот основное содержание третьего раздела. Цели могут быть как достаточно абстрактными, например, при проведении имиджевой кампании, так и совершенно конкретными, выражаемыми цифрами и процентами, например, «проинформировать 50 % целевой аудитории (лиц от 12 до 16) лет о появлении новой компьютерной игры N», или «увеличить узнаваемость марки с 10% до 20%», или «увеличить число постоянных покупателей с 10 % до 15 %».

Приведем для примера далеко не полный список возможных целей кампании продвижения.

- подготовить рынок к появлению новой товарной категории, новой марки;
- проинформировать потенциальных потребителей о существовании новой категории товара или новой марки товара;
- создать потребительский спрос на товар, услугу;
- поднять уровень осведомленности о марке, фирме, товаре среди целевой аудитории до \_\_\_ %;
- поднять уровень распознаваемости марки среди целевой аудитории до \_\_\_ %;
- поднять уровень запоминаемости марки среди целевой аудитории до \_\_\_ %;
- создать конкурентный спрос среди посредников, распространяющих товары производителя;

- открыть новые рынки сбыта (географические, ценовые, возрастные, гендерные);
- увеличить количество продаж на \_\_\_\_ %;
- создать образ марки товара;
- создать имидж фирмы;
- создать благоприятное отношение к фирме (товару);
- добиться доверия к фирме (марке товара);
- распространить информацию о полезных свойствах товара;
- распространить информацию о высоком качестве товара;
- нейтрализовать рекламу конкурентов;
- удержать постоянных клиентов (приверженцев марки) от перехода к конкурентам;
- сделать случайных покупателей постоянными;
- превратить покупателей конкурентных марок в приверженцев нашей марки;
- устранить отрицательные стереотипы, ложные представления, предрассудки, препятствующие покупке товара данной товарной категории (данной марки);
- создать условия для быстрого распознавания товара в местах продажи по упаковке, товарному знаку;
- заставить покупателей называть в местах продажи определенную марку, а не товарную категорию;
- проинформировать о новых способах использования товара;
- стимулировать большее количество покупок или покупок нескольких наименований;
- стимулировать более частые покупки;
- напомнить потребителям о необходимости покупки;
- побудить потенциального покупателя – представителя целевой аудитории – посетить место продажи;
- побудить потенциального покупателя – представителя целевой аудитории – лично опробовать товар;
- побудить потенциального покупателя – представителя целевой аудитории – участвовать в конкурсе;
- проинформировать покупателя – представителя целевой аудитории – о местах продажи товара;
- проинформировать покупателя – представителя целевой аудитории – о новой упаковке товара;
- проинформировать покупателя – представителя целевой аудитории – о новых моделях товара;
- проинформировать покупателя – представителя целевой аудитории – о новых ценах, гарантиях, условиях и т.д.

В четвертом разделе плана продвижения описывается коммуникационная стратегия, то есть создается основа для последующей разработки кон-

кретных коммуникационных продуктов. Следовательно, в разделе «Стратегия продвижения» нужно представить следующую информацию:

1. Целевая аудитория. Следует обосновать выбор целевой аудитории коммуникаций, описать соотношение целевая аудитория – целевой рынок, охарактеризовать целевую аудиторию по демографическим, психографическим, поведенческим параметрам. Указать на характеристики товара и коммуникаций, которые могут быть привлекательными для целевой аудитории, а также ценности, стереотипы и мотивы, к которым могут апеллировать коммуникации. Иногда нужно разделить целевую аудиторию на основную и второстепенную. Так, например, известно, что более 50 % покупок мужских сорочек приходится на женщин, следовательно, нужно принять важное решение о том, кто будет основной аудиторией, а кто – второстепенной.

2. Концепция товара. Решения о целевой аудитории и концепции товара настолько взаимосвязаны, что трудно сказать, какое из них нужно принимать первым. Если в разделе «Анализ ситуации» товар описывался с точки зрения маркетинга, то в разделе «Стратегия продвижения» товар описывается как неотъемлемый компонент, герой коммуникаций. Необходимо позиционировать товар, указать на те его свойства и качества, за счет которых товар при продвижении может выделиться среди конкурентов. Если товар позволяет сделать уникальное торговое предложение, то нужно указать на это. Товар многогранен, и следует найти те его черты, свойства и качества, которые имеют рациональное или иррациональное значение для целевой аудитории. Важно описать и такие параметры продвигаемого объекта, как жизненный цикл товара, упаковка, торговая марка. Не лишним будет и описание того, как потребитель принимает решение о покупке подобного рода товаров – эмоционально или рационально; а также ответ на вопрос: это товар с высокововлеченным выбором или же с низкововлеченным.

3. Коммуникационные каналы. Выбор средств распространения коммуникаций напрямую связан с концепцией товара и решением по целевой аудитории. В разделе обосновывается выбор СМИ, дается распределение бюджета по средствам массовой информации – медиасплит, а также медиаобсчет, медиаплан, график размещения рекламы в СМИ. Далее нужно описать те каналы и средства распространения информации, которые не являются СМИ, например, прямая почтовая рассылка, выставки, ярмарки, наружная реклама, SP, DM, PR и т.д. Заключает этот раздел календарный план (график) проведения кампании продвижения.

*Календарный план проведения кампании продвижения  
Производство*

Коммуникационный продукт	1 неделя							2 неделя						
	Видеоролик													

Аудиоролик														
Буклеты														
Щиты 3x6														
Макет в газету														
Статья														
Сюжет ТВ														
Текст письма														
Листовки														

### *Размещение*

	1 неделя							2 неделя						
ТВ														
Радио														
Газеты														
На-руж.рекл.														
Листовки														
Статья														
Сюжет ТВ														
Рассылка														

Источник: Курилина А., Курнатовская А. Рабочая тетрадь специалиста по продажам рекламных возможностей СМИ . – М.: Издательский дом «Галерея», 2001. – С.8.

4. Творческая коммуникационная стратегия. Структура этого раздела не является жесткой и варьируется в зависимости от описываемого материала. Уделяется внимание образам, идеям, элементам фирменного стиля, формулируются требования к рекламным текстам, разрабатывается их аргументация, визуальное и музыкальное оформление коммуникационных продуктов.

Пятый раздел плана содержит бюджет кампании продвижения. Это небольшой, но крайне важный раздел. Бюджет – это точка отсчета контроля кампании, определения ее эффективности. В первой его части нужно описать методологию выделения финансовых средств. Эта задача не из легких, так как существуют следующие закономерности, проверенные практикой: если бюджет слишком мал, эффект кампании может оказаться равным нулю, если слишком велик – около 50 % бюджета расходуется неэффективно. Величина бюджета зависит от многих факторов – масштаб самого рекламодателя, его финансовое положение, характеристик товара, этапа его жизненного цикла, целей рекламы, поведения конкурентов и т.п. Рассмотрим различные способы определения бюджета продвижения.

1. Размер бюджета зависит от целей кампании продвижения. Определяются цели, разрабатывается стратегия, выбираются каналы распространения информации, определяется стоимость разработки и размещения коммуникаци-

онных продуктов и рассчитывается бюджет, способный обеспечить все эти решения.

2. Размер бюджета зависит от возможностей предприятия. Выделение средств по принципу «сколько можем».

3. Размер бюджета определяется исходя из опыта предыдущих кампаний. При этом, как правило, происходит некоторая корректировка его размеров с учетом ситуации.

4. Процент от прибыли, или процент от продаж, или процент от продажи единицы товара. Определяется уровень продаж или прибыли за минувший период и определенный процент идет на финансирование рекламной кампании. Если используется методы процента от продажи единицы товара, то определяется, какой процент от цены составляют расходы на продвижение единицы товара, и сумма расходов на продвижение ставится в зависимость от количества товаров, которые нужно продать. Как правильно определить, какой именно процент? Бывает, что этот процент устанавливается произвольно, а потом проверяется опытом и корректируется.

5. Метод конкурентного паритета. Нужно определить, сколько тратят на продвижение конкуренты, и потратить чуть больше.

6. Размер бюджета продвижения ставится в зависимость от доли рынка предприятия, товара. Доля расходов на продвижение предприятия в общераслевых коммуникациях соответствует доле рынка предприятия в отрасли.

7. Метод совмещения экспертных оценок. Размер бюджета поручают определить нескольким специалистам, после чего находят оптимальный результат.

8. Метод количественных математических моделей определения бюджета основывается на разработанных крупными рекламодателями компьютерных программах.

После этого дается расчет бюджета всей кампании продвижения. Этот документ оформляется, как правило, в виде таблиц. Приведем пример одного из возможных вариантов.

*Расчет бюджета кампании продвижения*

*Производство*

Название (ролик, щит, сувенирная продукция и т.д.)	Размер	Общая стоимость без скидки	Скидка %	Итого к оплате

ИТОГО				

*Размещение*

СМИ	Количество выходов	Общая стоимость без скидки	Скидка %	Итого к оплате
ТВ				
Радио				
Газеты				
Наружная реклама				
Сувенирная продукция				
Полиграфия				
Специальные акции				
ИТОГО				

Общий бюджет кампании продвижения составляет:

\_\_\_\_\_

*Шестой раздел плана кампании продвижения «Исследования и мероприятия по контролю кампании продвижения» присутствует не всегда. Причиной может быть отсутствие финансовых средств или же недостаточно серьезное отношение предприятия к исследованиям и мероприятиям по контролю кампаний продвижения.*

Представим план кампании продвижения в обобщенном виде.

**План проведения кампании продвижения**

Товар: \_\_\_\_\_

Предприятие: \_\_\_\_\_

Сроки проведения кампании продвижения \_\_\_\_\_

Место проведения кампании продвижения \_\_\_\_\_

Разработчик \_\_\_\_\_

1. Резюме (нужно, если, в целом, план получился объемным, если же он небольшой, то резюме можно не писать):

- краткое описание ситуации;
- цели кампании продвижения;

- бюджет кампании продвижения.
- 2. Анализ ситуации:
  - ситуация в отрасли;
  - результаты исследований;
  - описание предприятия;
  - описание рынка;
  - описание товара;
  - описание целевого рынка;
  - маркетинговые цели;
  - коммуникационная политика фирмы и место всех инструментов МК в системе продвижения.

- информация о предыдущих кампаниях продвижения.
- 3. Цели кампании продвижения
- 4. Стратегия продвижения:
  - концепция товара;
  - целевая аудитория;
  - коммуникационные каналы (медиасплит, медиаобсчет, медиаплан, график размещения рекламы в СМИ, календарный график проведения рекламной кампании);
  - творческая стратегия, характеристика коммуникационных продуктов;

- 1. Бюджет кампании продвижения:
  - методология определения размера бюджета продвижения;
  - расчет бюджета кампании продвижения.
- 2. План исследований и контролирующих мероприятий:
  - цели исследований и контролирующих мероприятий;
  - описание методов, методологии и инструментария исследований и контролирующих мероприятий;
  - расчет бюджета мероприятий по исследованию и контролю кампании продвижения.
  - календарный график мероприятий по исследованию и контролю кампании продвижения.

Если в организационной структуре предприятия нет специального рекламного или маркетингового подразделения, а проведение кампании требует привлечения разного рода специалистов, то в плане должен быть еще один раздел – «Организационная структура кампании продвижения», в котором описываются подразделения, участвующие в проведении кампании, их функции и иерархические отношения.

### ***Контрольные вопросы***

1. Какова последовательность организации кампании продвижения?
2. Из каких разделов состоит план кампании продвижения?
3. Какие методы исчисления бюджета продвижения существуют?

### **Задание**

На основе существующей маркетинговой информации сформулируйте цели продвижения Вашего предприятия и разработайте план кампании продвижения в соответствии с методикой, представленной в плане-конспекте лекции.

### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. – М.: Финпресс, 2000. – 256 с.
2. Гольман И.А. Рекламное планирование. Рекламные технологии. Организация рекламной деятельности. – М.: Гелла-Принт, 1996
3. Евстафьев В.А., Яссонов В.Н. Введение в медиапланирование. – М.: РИФ «Рой», 1998. – 70 с.
4. Панкратов Ф., Баженов Ю., Серегина Т., Шахурин В. Рекламная деятельность: Учебник для студентов высших учебных заведений. – 2-е изд. – М.: информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 364 с.
5. Пономарева А.М., Кнышов А.В., Новосельский А.Г. Организация и планирование рекламной деятельности. – Ростов-на-Дону: Издательство СКНЦ ВШ, 2003. – 240 с.
6. Пономарева А.М. Основы рекламной деятельности: организация, планирование, оценка эффективности: учебно-методическое пособие /А.М.Пономарева. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. – 192 с.
7. Пономарева А.М. Рекламная деятельность: организация, планирование, контроль, оценка эффективности. – Ростов-на-Дону: Март, 2004. – 240 с.
- Анатомия рекламного образа. Курс лекций. – СПб: Питер, 2004. – главы 3, 4.
8. Рекламный текст: семиотика и лингвистика. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2000. – 270 с.
9. Ромат Е.В. Реклама. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
10. Щепилова Г.Г., Щепилов К.В., Краснюк В.М. Введение в рекламоведение. – М.: Элит-2000, 2002. – 302 с.

### **Итоговые тесты**

1. К основным средствам маркетинговых коммуникаций относятся
  - а) реклама
  - б) ИМКМП
  - в) PR
  - г) DM
  - д) SP
  
2. К синтетическим средствам маркетинговых коммуникаций относятся
  - А) ИМКМП

- Б) брендинг
- Г) реклама
- Д) DM

3. Рекламная стратегия с позиций менеджмента это:

- А) концепция товара;
- Б) целевая аудитория;
- В) решения о рекламном сообщении;
- Г) выбор средств распространения рекламы;
- Д) совокупность решений по концепции товара, целевой аудитории, выбору средств распространения рекламы и содержанию рекламного сообщения

4. Рекламные кампании по использованию средств рекламы делятся на

- а) ровные
- б) нарастающие
- в) одноканальные
- г) многоканальные
- д) симплексные

5. Рекомендуемый порядок проведения рекламной кампании:

- а) анализ маркетинговой ситуации – определение целей рекламы – разработка рекламных продуктов – определение целевой аудитории – определение творческой рекламной стратегии; разработка идеи и образа – определение размера рекламного бюджета – выбор средств распространения рекламы – разработка рекламного бюджета – составление плана рекламной кампании – предтестирование – изготовление и размещение рекламных продуктов – оценка результатов рекламной кампании
- б) анализ маркетинговой ситуации – определение целевой аудитории – определение творческой рекламной стратегии; разработка идеи и образа – определение размера рекламного бюджета – выбор средств распространения рекламы – определение целей рекламы – разработка рекламного бюджета – составление плана рекламной кампании – разработка рекламных продуктов – предтестирование – изготовление и размещение рекламных продуктов – оценка результатов рекламной кампании
- в) анализ маркетинговой ситуации – определение целей рекламы – определение целевой аудитории – определение творческой рекламной стратегии; разработка идеи и образа – определение размера рекламного бюджета – выбор средств распространения рекламы – разработка рекламного бюджета – составление плана рекламной кампании – разработка рекламных продуктов – предтестирование – изготовление и размещение рекламных продуктов – оценка результатов рекламной кампании
- г) анализ маркетинговой ситуации – определение целей рекламы – составление плана рекламной кампании – определение целевой аудитории – опреде-

ление творческой рекламной стратегии; разработка идеи и образа – определение размера рекламного бюджета – выбор средств распространения рекламы – разработка рекламного бюджета — разработка рекламных продуктов – предтестирование – изготовление и размещение рекламных продуктов – оценка результатов рекламной кампании

6. Элементами фирменного стиля являются

- А) логотип
- Б) цвет
- В) эхо-фраза
- Г) кода
- Д) слоган

7. Отрицательными свойствами прямой почтовой рекламы являются:

- А) высокая стоимость одного контакта
- Б) личностный характер обращения
- В) избирательность аудитории
- Г) низкая оперативность
- Д) необходимость в повторных сообщениях

8. К коммуникативным рекламным стратегиям проекционного типа относятся:

- А) стратегия «имидж марки»;
- Б) стратегия преимущества;
- В) стратегия позиционирования;
- Г) родовая стратегия

9. К коммуникативным рекламным стратегиям рационалистического типа относятся:

- А) стратегия «резонанс»;
- Б) родовая стратегия;
- В) стратегия УТП;
- Г) стратегия позиционирования

10. Приемами рационалистической рекламы являются

- А) демонстрация свойств и качеств товара;
- Б) мнение удовлетворенного пользователя;
- В) свидетельство специалиста;
- Г) эпатаж

11. К факторам, влияющим на выбор коммуникативной стратегии, относятся:

- А) свойства и качества товара;

- Б) рекламные стратегии конкурентов;
- В) «векания времени»;
- Г) средства распространения рекламы

12. Жанры рекламы в прессе:

- а) брандмауэр
- б) объявление
- в) обзор
- г) интервью
- д) статья

13. Разновидности печатно-полиграфической рекламы:

- а) баннер
- б) брошюра
- в) буклет
- г) билборд
- д) проспект

14. Жанры радиорекламы

- а) спот
- б) заставка
- в) радиоинтервью
- г) объявление
- д) репортаж

15. Жанры телевизионной рекламы:

- а) клип
- б) баннер
- в) ролик
- г) передача
- д) бегущая строка

16. Разновидности наружной рекламы:

- а) штендер
- б) панель-кронштейн
- в) вывеска
- г) Сити-формат
- д) спот

17. Разновидности аудиовизуальной рекламы:

- а) телевизионный ролик
- б) product placement
- в) видеофильм

- г) киноролик
- д) телевизионная передача

18. Разновидности рекламы на транспорте:

- а) щит
- б) внутрисалонная
- в) бортовая
- г) HoReCa
- д) брендмауэр

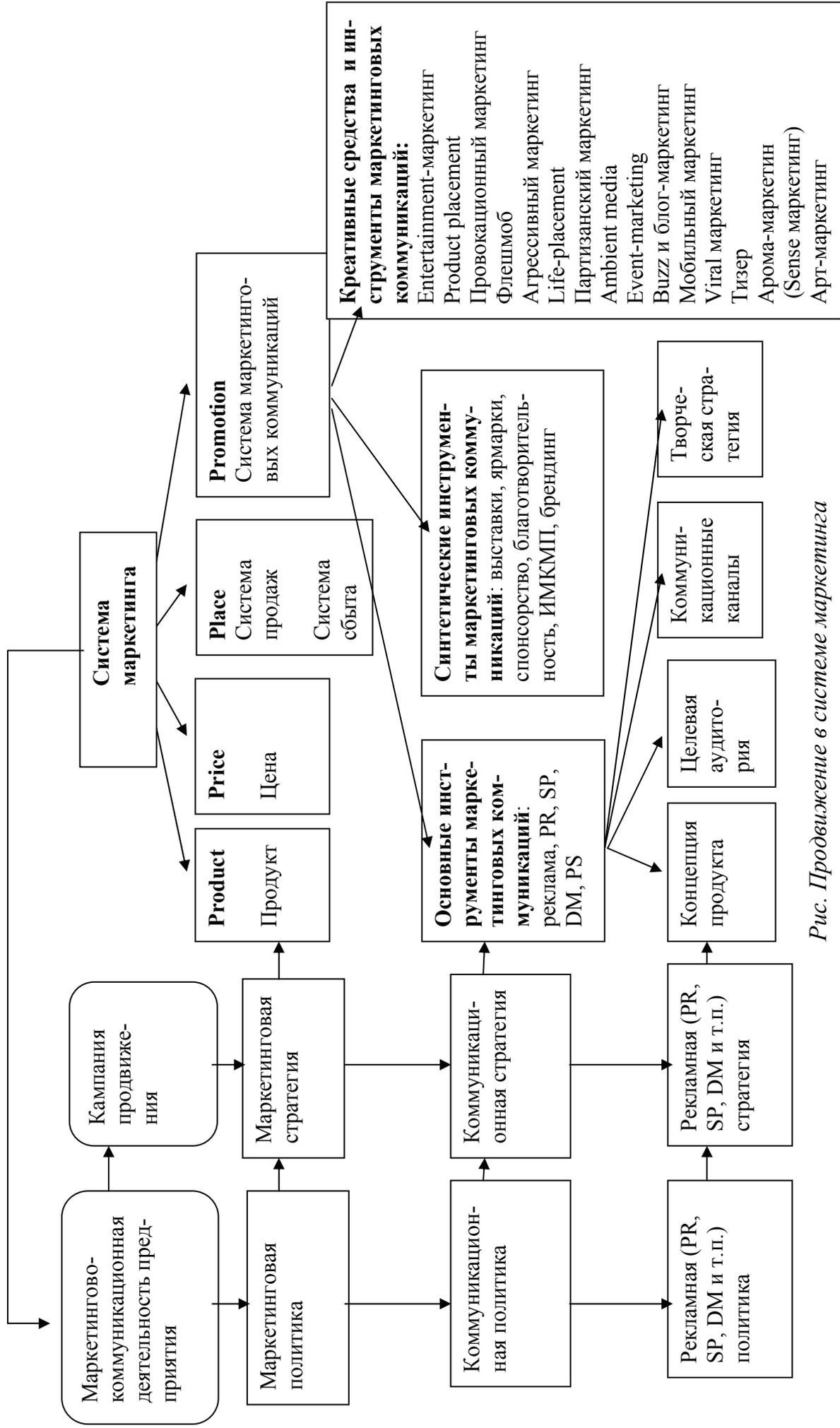


Рис. Продвижение в системе маркетинга

# **МОДУЛЬ 6. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Дисциплина предназначена для изучения и, по возможности, использования в практической работе методов и программных средств для эффективного решения управленческих задач с применением общепринятых технологий и инструментов.

В пособии рассмотрены наиболее актуальные проблемы менеджмента, которые еще не нашли повсеместного применения в практике малого бизнеса. Методы их решения были сформулированы еще до того, как появились персональные компьютеры, и потому изначально ориентированы на «ручной» способ расчетов. Однако применение программных средств облегчает, ускоряет такие расчеты и защищает от множества ошибок, вызванных неточными подсчетами, неполным или некорректным применением этих методик.

В заключительной 4-ой части предлагается справочный обзор программных средств (неполный и не претендующий на рекомендации по использованию), который может помочь в поиске, отборе и приобретении программных продуктов для использования в Вашем бизнесе.

### **Тема 1. Анализ финансового состояния предприятия**

#### **1.1. Цели проведения анализа финансового состояния**

##### **Основные проблемы, решению которых способствует анализ**

- Оценка финансового состояния предприятия в конкретном периоде.
- Сравнительная оценка финансового состояния предприятия в динамике
- Предварительное выявление основных направлений повышения финансовой устойчивости предприятия.
- Создание базы для ведения дальнейшей работы по проекту в области финансового анализа.

##### **Заинтересованные в результатах АФСП лица и организации**

Каждый субъект анализа изучает информацию исходя из своих интересов. Так, собственникам необходимо определить увеличение или уменьшение доли собственного капитала и оценить эффективность использования ресурсов администрацией предприятия; кредиторам и поставщикам – целесообразность продления кредита, условия кредитования, гарантии возврата кредита; потенциальным собственникам и кредиторам – выгодность помещения в предприятие своих капиталов и т.д.

**К первой группе** пользователей относятся: собственники средств предприятия, заимодавцы (банки и пр.), поставщики, клиенты (покупатели), налоговые органы, персонал предприятия и руководство.

**Вторая группа пользователей** финансовой информации – это субъекты анализа, которые хотя непосредственно и не заинтересованы в деятельности предприятия, но должны по договору защищать интересы первой группы пользователей. Это – аудиторские фирмы, консультанты, биржи, юристы, пресса, ассоциации, профсоюзы.

<i>Основные партнерские группы</i>	<i>Вклад партнерской группы</i>	<i>Требуемый вид компенсации</i>	<i>Цель, преследуемая при финансовом анализе</i>
1	2	3	4
Собственники	Собственный капитал	Дивиденды	Финансовые результаты и финансовая устойчивость
Заимодавцы	Заемный капитал	Проценты	<b>Ликвидность</b> (платежеспособность) – способность предприятия мобилизовать денежную наличность, чтобы уплатить долги
Руководители (администрация)	Знание дела и умение руководить	Оплата труда и доля прибыли сверх оклада	Вся информация, полезная для управления
Персонал (служащие)	Выполнение работ в соответствии с разделением труда	Зарплата, премии, социальные условия	Финансовые результаты предприятия и его ликвидность
Поставщики средств и предметов труда	Поставка средств и предметов труда	Договорная цена	Финансовое состояние: ликвидность
Покупатели (клиенты)	Сбыт продукции	Договорная цена	Финансовое состояние и состояние запасов готовой продукции и товаров
Общество (государство) в лице налоговых органов	Услуги общества (государства)	Уплата налогов полностью и в срок	Финансовые результаты предприятия

### **Исходные данные**

Для анализа деятельности предприятия используется открытая и общедоступная информация, содержащаяся в бухгалтерской отчетности:

- Бухгалтерские балансы (форма 1);
- Отчет о прибылях и убытках (форма 2);
- Отчет о движении капитала (форма 3);
- Отчеты о движении денежных средств (форма 4);
- Приложения к бухгалтерскому балансу (форма 5).

При упрощенной системе ведения учета для анализа необходимо из данных оперативного учета собственника (бухгалтера) выбирать те данные, которые могут служить источником для расчетов индикаторов финансового состояния по стандартной методике.

Схема **оценки активов и пассивов балансов**, т. е. причины, индикаторы, параметры и действия по управлению оборотными средствами и соотношению собственных и заемных капиталов представлена на рисунке 1.

**Оценка финансовых результатов** (прибылей и убытков) предприятия проводится по отчетным данным (формы 2). Схема оценки прибылей и убытков, т. е. причины, индикаторы, параметры и действия по оптимизации ассортимента продукции, маркетингу, ценообразованию и управления затратами отображена на рисунке 2.

Схема **оценки денежных потоков**, т. е. причины, индикаторы, параметры и действия по управлению денежными и прочими оборотными средствами, схемами финансирования и инвестиционной деятельностью, отображена на рисунке 3.

Анализ денежного потока позволяет получить ответы на вопросы:

- чем объясняются различия между полученной прибылью и наличием денежных средств;
- откуда получены и на что использованы денежные средства;
- достаточно ли полученных средств для обслуживания текущей деятельности, или необходимы краткосрочные кредиты;
- хватает ли предприятию средств для инвестиционной деятельности;
- в состоянии ли предприятие расплатиться по своим текущим долгам.

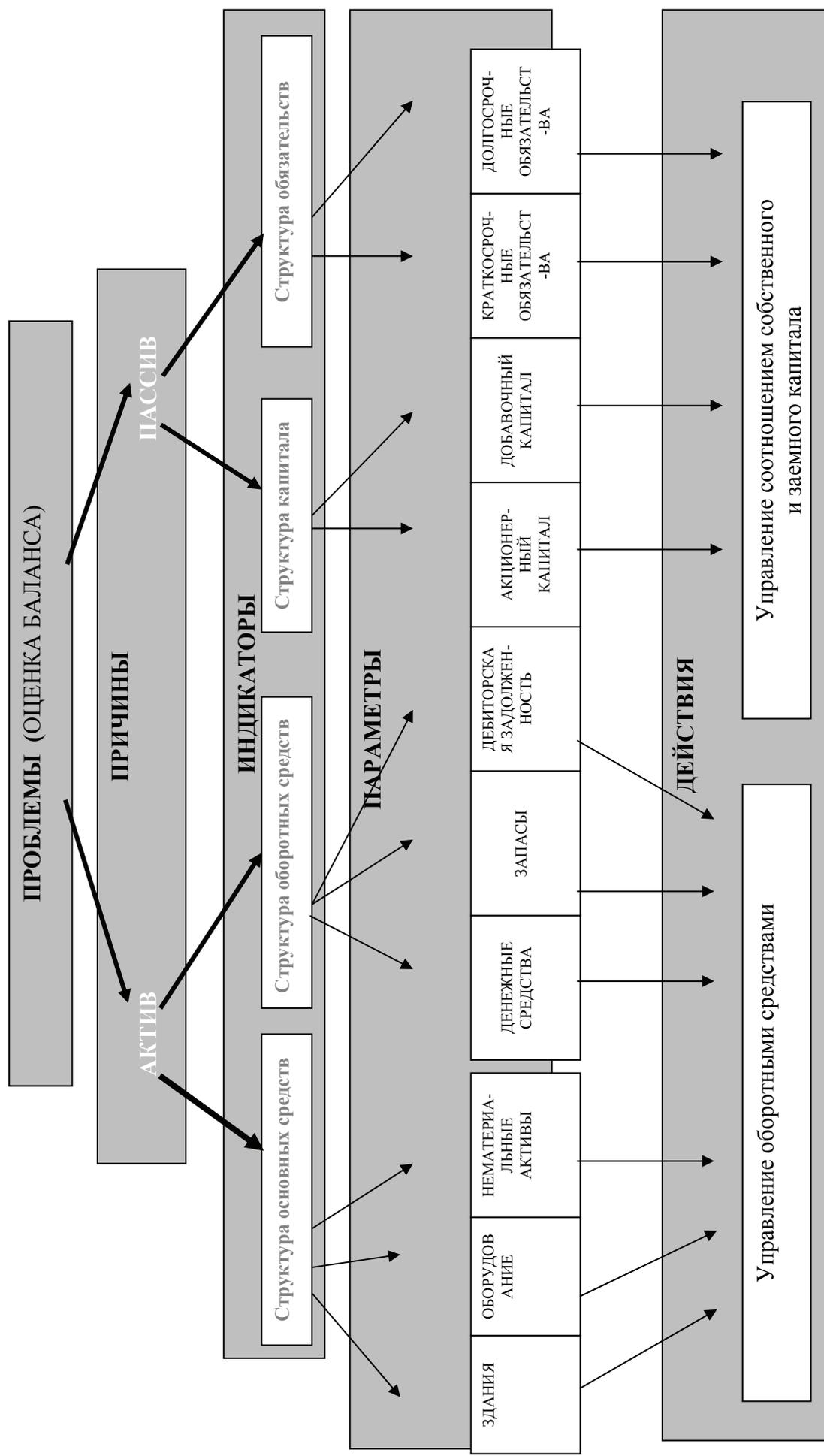


Рис.1 Схема оценки баланса

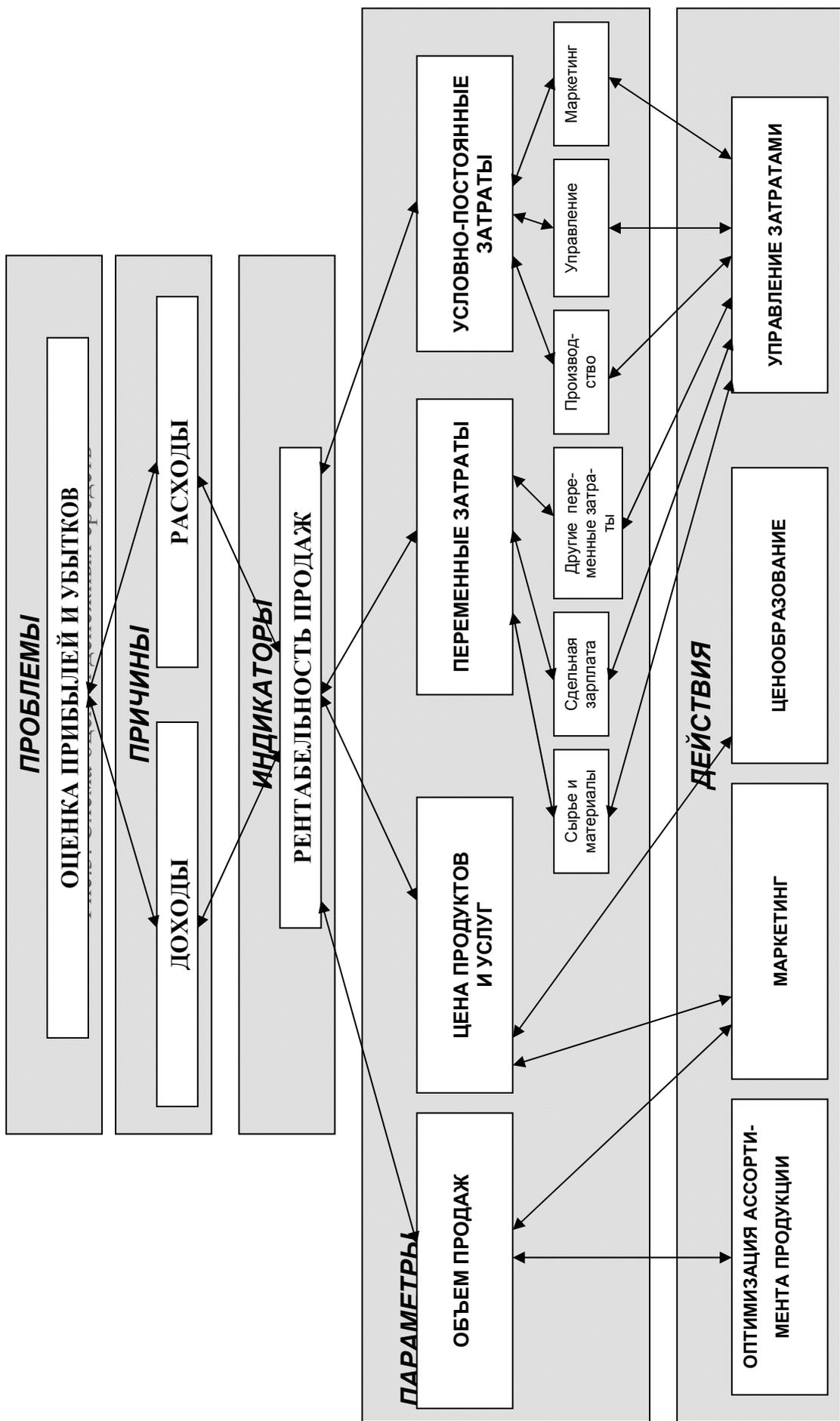


Рис.2 Схема оценки финансовых результатов

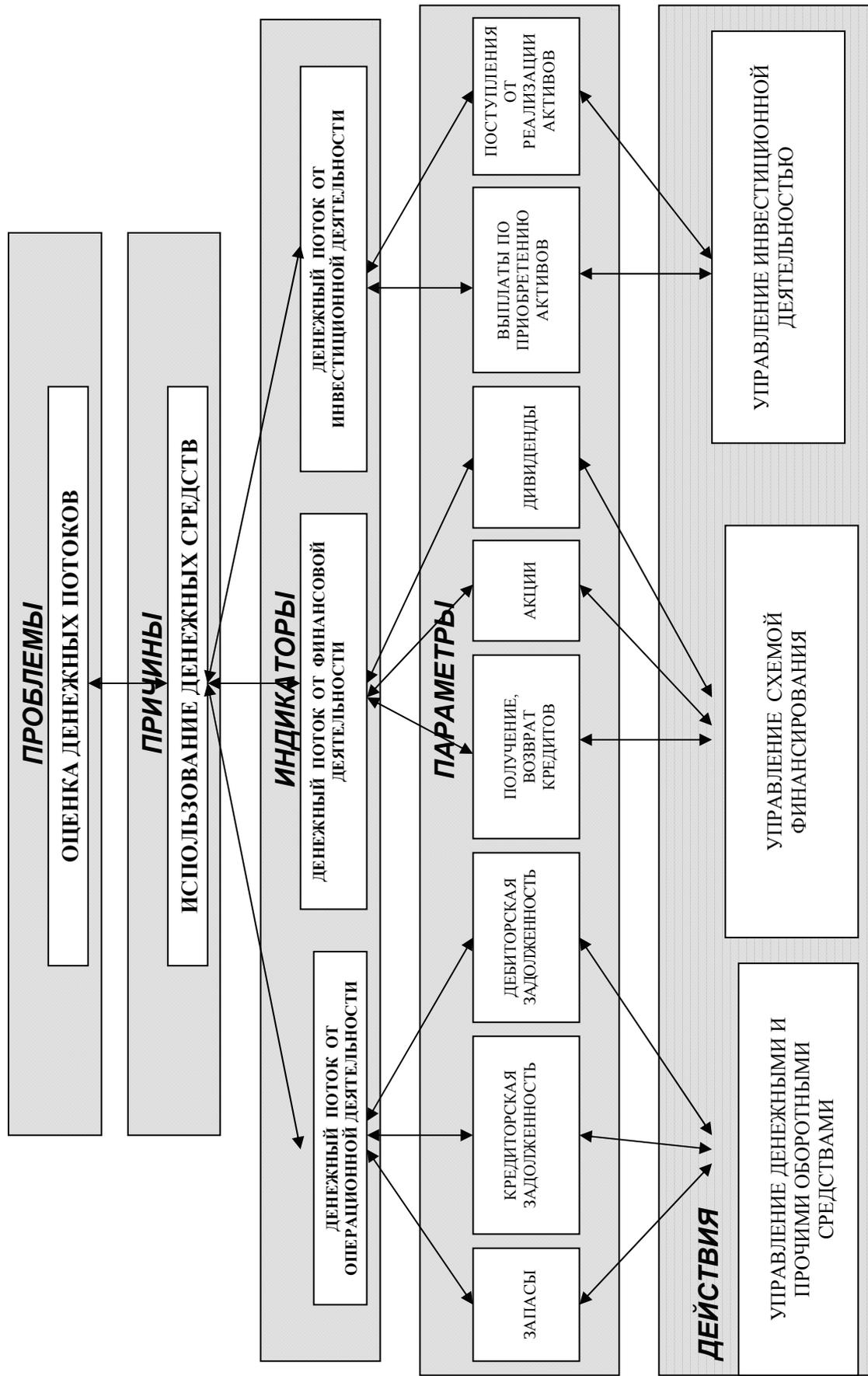


Рис. 3. Схема оценки денежных средств

## 1.2. Методы анализа финансового состояния предприятия

Основными методами АФСП являются методы анализа:

- **горизонтальный** определяются абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за определенный период,
- **вертикальный** вычисление удельного веса отдельных статей в итоге баланса, то есть выяснение структуры активов и пассивов на определенную дату,
- **трендовый анализ** заключается в сопоставлении величин балансовых статей за ряд лет (или других смежных отчетных периодов) для выявления тенденций, доминирующих в динамике показателей,
- **коэффициентный анализ** сводится к изучению уровней и динамики относительных показателей финансового состояния, рассчитанные как отношения величин балансовых статей или других абсолютные показатели, получаемых на основе отчетности или бухгалтерского учета.

Кроме абсолютных показателей финансовую устойчивость оценивают с привлечением следующих **финансовых коэффициентов**:

Анализ финансовой устойчивости предприятия – это вопрос оценки обеспеченности общей величины запасов предприятия различными источниками (собственными и привлеченными) их формирования. Обеспеченность запасов источниками формирования – сущность финансовой устойчивости предприятия.

**Финансовая устойчивость** – это состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность.

От того, насколько оптимально соотношение собственного и заемного капитала, во многом зависит финансовое положение предприятия.

В связи с этим необходимо оценить изменения за отчетный период показателей автономии предприятия и финансовой зависимости.

Таблица 1 — Основные финансовые коэффициенты и их назначение

№ п.п	Наименование показателя	Способ расчета	Нормальное ограничение	Пояснения
<b>Показатели рыночной устойчивости</b>				
1	Коэффициент капитализации	$U_1 = \frac{\text{стр.590} + \text{стр.690}}{\text{стр.490}}$	$U_1 \leq 1$	Указывает, сколько заемных средств организация привлекла на 1 руб. вложенных в активы собственных средств
2	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$U_2 = \frac{\text{стр.490} - \text{стр.190}}{\text{стр.290}}$	$U_2 \geq 0,6 \div 0,8$	Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников

3	Коэффициент финансовой независимости (или автономии)	$U_3 = \frac{\text{стр.490}}{\text{стр.699}}$	$U_3 \geq 0,5$	Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования
4	Коэффициент финансирования	$U_4 = \frac{\text{стр.490}}{\text{стр.590} + \text{стр.690}}$	$U_4 \geq 1$	Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования
5	Коэффициент финансовой устойчивости	$U_5 = \frac{\text{стр.490} + \text{стр.590}}{\text{стр.399} - \text{стр.390}}$	opt. 0.8 ÷ 0.9 тревожное ниже 0,75	Показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников

**Показатели платежеспособности / ликвидности**

1.	Коэффициент абсолютной ликвидности $L_2$ ( <b>LR</b> )	$L_2 = \frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2}$ <p>LR = (Денежные средства + Краткосрочные инвестиции)/Текущие обязательства</p>	$L_2 > 0,2 \div 0,7$	Показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и их эквивалентов в виде ценных рыночных бумаг и депозитов, т.е. практически абсолютно ликвидными активами.
2.	Общий показатель ликвидности $L_1$	$L_1 = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{\Pi_1 + 0,5\Pi_2 + 0,3\Pi_3}$	$L_1 \geq 1$	-
3.	Коэффициент “критической оценки” или срочной ликвидности $L_3$ ( <b>QR</b> )	$L_3 = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2}$ <p>QR = (Денежные средства + Краткосрочные инвестиции + Счета и векселя к получению) / Текущие обязательства</p>	Допустимое 0,7 ÷ 0,8, желательное $\geq 1,5$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в ценных бумагах, а также поступлений по расчетам
4.	Коэффициент текущей ликвидности ( <b>CR</b> )	$L_4 = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2}$ <p>CR = Текущие активы/Текущие обязательства</p>	Необходимое значение 1, оптимальное – не менее 2,0	Показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства

5.	Коэффициент маневренности функционирующего капитала	$L5 = \frac{A3}{[A1+A2+A3]-[П1+П2]}$	Уменьшение показателя в динамике – положительный факт	Показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности
6.	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$L7 = \frac{П4-A4}{A1+A2+A3}$	Не менее 0,1	Характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее финансовой устойчивости
<b>Показатели рентабельности</b>				
1	Рентабельность продаж (ROS), %	$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Чистый объем}} * 100\%$	Увеличение коэффициента – положительная тенденция. Уменьшение свидетельствует о снижении цен при неизменных затратах или о росте затрат на производство при постоянных ценах, т.е. снижении спроса на продукцию предприятия.	Демонстрирует долю чистой прибыли в объеме продаж предприятия
2	Рентабельность собственного капитала (ROE), %	$ROE = \frac{NI}{EQ} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупный собственный капитал}} * 100\%$	Рост показателя означает увеличение прибыли, приходящейся на долю акционеров и оказывает положительное влияние на динамику котировок акций на рынке ценных бумаг	Позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия. Он показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли заработала каждая единица, вложенная собственниками компании
3	Рентабельность текущих активов (RCA), %	$RCA = \frac{NI}{CA} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Оборотные средства}} * 100\%$	Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используются	Демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по от-

			оборотные средства	ношению к используемым оборотным средствам компании
4	Рентабельность активов (Рентабельность инвестиций) (ROI), %	$ROI = NI/EA = (\text{Чистая прибыль} / \text{Суммарные активы}) * 100\%$	Снижение показателя свидетельствует о падающем спросе на продукцию фирмы и о перенакоплении активов	

### 1.3. Функциональность систем анализа финансового состояния предприятия

Расчет основных финансовых показателей ликвидности, платежеспособности, безубыточности и рентабельности, проведение горизонтального и вертикального анализа выполняют различные программные продукты, предлагаемые на рынке. Ниже приведен перечень основных функций нескольких популярных программ и их сравнительные характеристики, что может помочь при выборе программы для фирмы (табл. 2).

Таблица 2 — Сравнительная характеристика программных средств для АФСП

Функциональность	Системы			
	Audit Expert Фирма "Про-Инвест-ИТ"	ИНЕК-АФСП Фирма "ИНЭК"	АБФИ Фирма "Вестона"	Альт - финансы Фирма "Альт"
Возможность автоматической загрузки данных (прямой импорт данных) текстового формата (другие форматы) из любых бухгалтерских систем	+	+	+	+
Приведение данных, относящихся к различным периодам времени к сопоставимому виду	+	+	+	+
Переоценка статей баланса с целью приведения их данных к реальным значениям	+	-	-	-
Расчет стандартных финансовых показателей ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности деятельности и деловой активности предприятия	+	+	+	+
Расчет собственных финансовых показателей	+	+	+	+
Возможность осуществления горизонтального (динамического) и вертикального (структурного) анализа финансо-	+	+	+	+

вых данных				
Наличие регламентированных методик анализа	+	+	+/-	-
Сравнительный анализ значений финансовых коэффициентов с нормативами (общепризнанными и среднеотраслевыми)	+	+	+	+/-
Возможность представления любых результатов в графической форме	+	-	+	+
Возможность прогнозирования значений показателей	+	-	-	+/-
Формирование экспертных заключений по результатам анализа	+	+	-	-
Возможность создания аналитических отчетов	+	+	+	-
Экспорт результатов анализа в другие программы	+	+	+	-
Обработка отчетности других стран	+	-	-	+
Учет влияния инфляции	+	+	+	-
Возможность создания собственных методик анализа	+	-	+	+/-
Возможность ранжирования предприятий	+	+	+	-

Символьные обозначения в приведенной выше таблице означают следующее:

"+" – наличие определенного свойства у продукта

"-" отсутствие свойства у продукта

"+/-" характеризует случай, когда о наличии данного свойства можно говорить лишь с некоторыми оговорками.

#### **Экономическая сущность решений по повышению прибыли**

Решения, влияющие на цепочку ценностей (решения в области товаров, цен, стимулирования сбыта и пр.), оказывают противоположное воздействие на показатели прибыли и объема продаж

	<i>Увеличение притока денежных средств</i>	<i>Уменьшение оттока денежных средств</i>
<b>Краткосрочные меры</b>	Продажа или сдача в аренду внеоборотных активов	Сокращение затрат Отсрочка платежей по обязательствам
	Рационализация ассортимента продукции	Использование скидок поставщиков
	Реструктуризация дебиторской задолженности, управление ею и использование адекватных финансовых инструментов	Пересмотр программ инвестиций Налоговое планирование
	Использование частичной предоплаты	Вексельные расчеты и взаимозачеты

	Использование внешних источников краткосрочного финансирования Разработка системы скидок для покупателей	
Долгосрочные меры	Дополнительная эмиссия акций и облигаций Реструктуризация компании Поиск стратегических партнеров Привлечение инвесторов	становление долгосрочных контактов, предусматривающих скидки, отсрочки платежей и др. льготы

Если в Вашем распоряжении нет описанных программных средств, можно проводить анализ финансового состояния фирмы, используя приведенные выше формулы расчета с помощью обычного калькулятора с целью обоснования Ваших управленческих решений.

### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:***

- 1) Цель и задачи анализа финансового состояния предприятия
- 2) Какие финансовые коэффициенты характеризуют платежеспособность и рентабельность финансовой политики руководителя/собственника?

Задание: Проведите анализ деятельности Вашей фирмы, вычислив по приведенным формулам основные финансовые коэффициенты, — рентабельность, платежеспособность, деловую активность. Сформулируйте основные предложения на основе этих расчетов по улучшению финансового положения фирмы. На что, в первую очередь, нужно обратить внимание руководителя?

## **Тема 2. Технология и программные продукты обоснования инвестиционных проектов**

### **2.1. Типы документов для обоснования бизнес-проекта**

На современном российском рынке бизнес-услуг, сложилась некоторая неопределенность в вопросах определений и толкований ряда близких понятий, таких как: инвестиционный меморандум, ТЭО и бизнес-план. Несмотря на то, что эти термины прочно вошли в лексикон бизнесменов и экономистов, четкого разделения этих понятий до сих пор нет.

#### ***Инвестиционный меморандум***

Проработка нового проекта начинается с оценки настоящего положения предприятия, а также возможных будущих рисков, Цель этой ра-

боты состоит в том, чтобы контролировать конкурирующие структуры, выявлять новые возможности на существующих рынках и находить возможные новые ниши для освоения. Менеджеры-финансисты предприятия должны определить и рассчитать сумму необходимых финансовых вливаний в проект, проработать различные сценарии развития: пессимистичный сценарий (рассчитываются все возможные последствия недостаточного финансирования и связанные с этим показатели рентабельности и риски для бизнеса) и оптимистичный сценарий развития событий, где необходимо отразить экономические показатели при достаточном финансировании.

При этом основная задача сводится к тому, чтобы просчитать и выявить тот этап развития, когда предприятию будут необходимы финансовые инвестиции, написание инвестиционного меморандума и привлечь стратегические инвестиции в свой проект.

В результате разрабатывается документ, носящий название "Инвестиционного меморандума". Основная цель инвестиционного меморандума состоит в том, чтобы привлечь, при необходимости, в существующий проект внешнее финансирование, то есть он создается для инвесторов.

### ***Технико-экономическое обоснование***

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) – это изучение экономической выгоды, анализ и расчет экономических показателей проекта. Проектом может быть создание технического объекта или предприятия, строительство здания или реконструкция. Задачей составления ТЭО является оценка затрат на проект и его результатов, анализ срока окупаемости проекта.

ТЭО необходимо предпринимателю для понимания того, чего стоит ждать от проекта, и инвестору, для понимания сроков окупаемости вложенных денег. ТЭО может разрабатываться как группой специалистов (в сложных проектах), так и самостоятельно предпринимателем.

#### **Основными отличиями ТЭО от бизнес-плана являются:**

1. Чаще всего ТЭО составляется для новых проектов на уже существующем предприятии, поэтому такие блоки, как маркетинговые исследования, анализ рынка, описание предприятия и продукта не описываются.
2. Дополнительно в ТЭО приводятся подробные данные об анализе технологий и оборудования и причины их выбора.

Поэтому технико-экономическое обоснование является, по существу, более коротким документом, чем полноценный бизнес-план.

## Структура ТЭО

Оптимальной структурой для ТЭО считается последовательность следующих блоков:

- начальные данные, информация о рынке
- возможности предприятия
- материальные факторы
- капитальные затраты
- эксплуатационные затраты
- план производства
- финансовая составляющая проекта
- общая информация о будущем проекте

В целом, в ТЭО описывается отрасль, в которой работает предприятие, обоснование выбора географического положения, а так же описывается вид выпускаемой продукции. Необходимым является описание и обоснование цен на выпускаемую продукцию. Финансовая часть ТЭО содержит информацию об источниках финансирования и сроки погашения задолженности, условия использования заемных средств.

Расчеты в ТЭО состоят из таблиц, в которых представлено движение денежных средств и баланс.

Данная структура ТЭО не является единственно правильной и может изменяться в зависимости от конкретного проекта, она может быть расширена для больших и сложных бизнес проектов.

## Бизнес-план

Вне зависимости от сектора экономики предпринимательская деятельность требует составления грамотного бизнес-плана. Такой документ составляется с целью планирования и эффективного управления бизнесом и является одним из основных инструментов менеджмента предприятия.

В секторе малого бизнеса планирование позволит оптимизировать стартовый процесс, подсчитать ценовые показатели, издержки и доходы, наметить пути расширения бизнеса, выбрать оптимальную схему финансирования и найти пути решения многих вопросов для вашего бизнеса.

Существует и используется несколько признанных стандартов структуры и содержания бизнес-плана:

- стандарты бизнес-плана КРМГ (Компания КРМГ это международная сеть компаний, предлагает консультационные, аудиторские и другие виды услуг);
- стандарты бизнес-планирования ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития — один из самых крупных инвесторов в Европе и центрально-азиатском регионе для поддержки рыночной экономики в странах Центральной Европы и Азии);



*Рис. 4. Виды бизнес-планов*

▪ стандарты UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – UNIDO, организация, борющаяся за глобальное процветание, поддерживая индустриальное развитие развивающихся стран и стран с переходной экономикой).

Именно этот последний стандарт реализован в большинстве программных продуктов, обеспечивающих подготовку расчетной части вариантов и оценку эффективности проектов.

## **2.2. Процесс расчета бизнес-плана с помощью программных средств**

Каждая программа имеет свои особенности в интерфейсе, способе ввода исходных данных о проекте, форме полученных результатов, но практически все строят имитационную финансовую модель предприятия, которая обеспечивает выполнение стандартных бухгалтерских процедур и получение отчетных финансовых документов, как следствие реализуемых во времени (планируемых) бизнес-операций. Под бизнес-операциями понимаются конкретные действия, осуществляемые предприятием в процессе экономической деятельности, следствием которых и являются изменения в объемах и направлениях движения потоков денежных средств. Эти модели отражают реальную деятельность предприятия через описание денежных по-

токов (поступлений и выплат) как имитацию событий, происходящих в различные периоды времени в будущем, когда и если проект будет реализован.

Принимая во внимание, что в процессе расчетов используются такие трудно прогнозируемые факторы, как показатели инфляции, планируемые объемы сбыта и многие другие, для разработки стратегического плана и анализа эффективности проекта обычно применяется сценарный подход. Сценарный подход подразумевает проведение альтернативных, с разными параметрами бизнеса расчетов с данными, соответствующими различным вариантам развития проекта.

По стандартам UNIDO, типовой бизнес-план должен состоять из следующих частей:

- резюме
- описание отрасли и компании
- описание услуг (товаров)
- продажи и маркетинг
- план производства
- организационный план
- финансовый план
- оценка эффективности проекта
- гарантии и риски компании
- приложения

Рассмотрим процесс описания и оценки бизнес-проекта на примере одной из широко используемых отечественных программ Project Expert.

Построив при помощи Project Expert финансовую модель собственного предприятия или инвестиционного проекта, Вы получаете возможность:

- разработать детальный финансовый план и определить потребность в денежных средствах на перспективу;
- определить схему финансирования предприятия, оценить возможность и эффективность привлечения денежных средств из различных источников;
- разработать план развития предприятия или реализации инвестиционного проекта, определив наиболее эффективную стратегию маркетинга, а также стратегию производства, обеспечивающую рациональное использование материальных, людских и финансовых ресурсов;
- проиграть различные сценарии развития предприятия, варьируя значения факторов, способных повлиять на его финансовые результаты;
- сформировать стандартные финансовые документы, рассчитать наиболее распространенные финансовые показатели, провести анализ эффективности текущей и перспективной деятельности предприятия;
- подготовить безупречно оформленный бизнес-план инвестиционного проекта, полностью соответствующий международным требованиям языках.

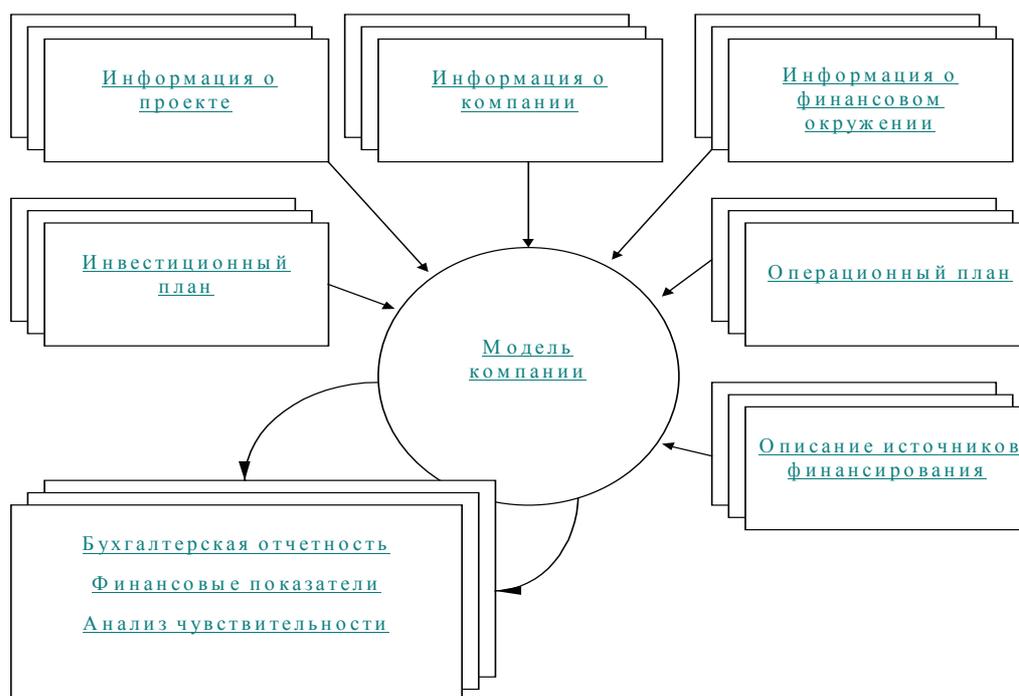


Рис. 5. Взаимосвязи входных и выходных данных при бизнес-планировании в Project Expert

**Информация о проекте** — название, авторы, длительность и дата начала проекта, другая общая информация об особенностях проекта и его реализации.

**Информация о компании** — баланс компании на момент начала проекта, детальное описание ее активов, обязательств, запасов (если предприятие действующее и имеет баланс на начало проекта).

**Информация о финансовом окружении** — описание налогов, инфляции, курсов валют и другие характеристики того окружения, в котором реализуется проект. За счет гибкой структуры представления информации этот модуль позволяет описать практически любые особенности законодательства и условий России, Украины и большинства других стран мира. Это позволяет легко использовать программу для анализа международных или совместных проектов.

**Инвестиционный план** — инициативные инвестиции и подготовительные работы, связанные с реализацией проекта, автоматически строится календарный график капитальных начальных вложений и подготовительных работ. Здесь можно указать отдельные этапы работ, ресурсы, необходимые, для выполнения этих этапов, установить взаимосвязи между этапами, сформировать активы предприятия, описать способы и сроки амортизации активов. В случае, если какие-либо этапы подготовки производства связаны с постройкой зданий, приобретением оборудования, земли, или других основных средств, можно сразу указать способ амортизации соответствующих активов и другие, относящиеся к ним

данные. Дальнейший расчет амортизации производится автоматически. Автоматически строится диаграмма Ганта.

**Операционный план** — описание плана продаж, производства, затрат на персонал и других операционных издержек компании. Стратегия продаж компании, реализующей проект, производственные схемы, политика закупок и формирования запасов должны быть детально проработаны уже на стадии планирования проекта. В условиях достаточно высокой инфляции факторы времени, определяющие стратегию сбыта, оказывают существенное влияние на финансовый результат проекта.

В процессе разработки стратегии продаж следует также учитывать временные факторы, такие как: время реализации продукта (услуги), время задержки платежа после поставки продукции, а также условия оплаты продукта или услуги потребителем (по факту, с предоплатой или в кредит). Все эти факторы имеют существенное значение для финансового результата проекта и поэтому не следует ими пренебрегать. Особенно значимы факторы времени для проекта, который реализуется в условиях инфляции.

Описание операционного плана включает модули: План сбыта, План производства, Материалы и комплектующие (описание схемы закупок и формирования запасов), План персонала, Общие издержки.

**Описание источников финансирования** — акционеры компании, кредиты, приобретение оборудования в лизинг, управление свободными средствами и дивидендная политика.

Потребность в капитале определяется на основании данных, отображаемых в Отчете о движении денежных средств (Cash-Flow). Значения сальдо счета предприятия таблицы Cash-Flow демонстрируют прогнозируемое состояние расчетного счета предприятия, реализующего проект, в различные периоды времени. Отрицательное значение сальдо расчетного счета означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала.

Существует два основных способа привлечения капитала:

1. Собственный – полученный в качестве вклада инвестора, называемый как акционерный капитал;

2. Заемный – предоставленный коммерческим банком или другим финансовым институтом в качестве кредита под определенные проценты.

Пользователь может описать как процедуры привлечения денежных средств, так и процедуры обслуживания долга.

### **Средства анализа проекта и формирования отчетов**

Модель компании, построенная при помощи Project Expert, имитируя ее деятельность, представляет результаты в форме стандартных финансовых документов, понятных любому финансовому аналитику или бухгалтеру. Ориентация на международные стандарты бухгалтерского учета (МСБУ) помогает здесь сразу с двух точек зрения — она облегчает

работу с иностранными инвесторами и делает возможным более точный анализ финансовых результатов (так как МСБУ созданы именно для этих целей).

Финансовые отчеты демонстрируют результаты деятельности компании. Обычно потенциальным инвесторам или банкирам предоставляются отчеты за несколько последних лет, а также прогнозы будущих финансовых результатов. К числу наиважнейших финансовых отчетов проекта относятся:

- Отчет о прибылях и убытках
- Бухгалтерский баланс
- Отчет о движении денежных средств (Cash Flow)
- Отчет об использовании прибыли.

Результаты расчета проекта включают также набор наиболее распространенных **финансовых показателей**, включающих следующие группы данных:

- **Показатели ликвидности** – текущая ликвидность, быстрая ликвидность, чистый рабочий капитал и другие показатели, отражающие способность компании удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств.

- **Показатели рентабельности** – набор коэффициентов, показывающих, насколько прибыльна деятельность компании и насколько эффективно использование различных типов ресурсов.

- **Показатели деловой активности** – позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Включают набор показателей оборачиваемости различных типов средств, обязательств и т.п.

- **Показатели устойчивости** – характеризуют финансовую независимость и платежеспособность компании, включают различные представления соотношений между источниками финансирования (коэффициент финансовой независимости, коэффициент покрытия процентов и т.п.).

- **Инвестиционные критерии**, характеризующие стоимость и доходность акций предприятия (прибыль на акцию, P/E, коэффициент покрытия дивидендов и т.п.)

- **Показатели эффективности инвестиций** (дисконтированные кэш-фло критерии) — чистый приведенный доход, период окупаемости проекта, внутренняя норма рентабельности и другие показатели, используемые для комплексного анализа проекта.

Ниже приведена сравнительная характеристика некоторых программных продуктов по обеспечению составления бизнес-плана.

Таблица 3 — Сводная таблица характеристик программ инвестиционного анализа

Наименование ПО	Разработчик	Преимущества
Мастерская бизнес-планирования	«Корпоративные финансы»	Позволяет провести полный инвестиционный анализ на период времени до 60 лет; Имеются шаблоны для финансового анализа состояния компании; Работа с программой не требует специальных знаний; Шаблон бизнес-плана представлен в MS Word, что позволяет быстро перестраивать его под свои требования; Коллекция законченных бизнес-планов
COMFAR III EXPERT	UNIDO	1. Классика инвестиционного анализа (многие ПО—конкуренты построены по методике UNIDO); 2. Дружественный интерфейс; 3. Высокое качество методик, положенных в основу анализа; 4. Логотип ООН (дополнительное преимущество при решении инвестора); 5. Качественное и аккуратное резюме проекта; 6. Оригинальная навигация
Project Expert	Про-Консалтинг	Соответствие методике UNIDO; Программа может абсолютно все (более 200 диалогов); Дружественный интерфейс; Многоязычность
Инвестор	ИНЭК	Хорошая привязка к российскому законодательству; Проработанность методики;
Аналитик	ИНЭК	Качество применяемых методик, положенных в основу анализа; Качественное и аккуратное резюме проекта;
Альт-Инвест Альт-Прим	Альт	Соответствие методике UNIDO; Реализованы в MS Excel; Легкость составления отчетов;
Финансовый-анализ: Проф		Низкая, по сравнению с конкурентами, цена; Многофункциональность; Адаптированность к российским условиям; Бесплатные обновления; Реализованы в MS Excel; Возможность форматирования отчета; Корректирование отчета в соответствии с запросом.

*Примечание.* Если в Вашем распоряжении пока нет перечисленных выше программных средств, Вам может помочь в расчете по проекту описание процесса и исходных данных, приведенных для Project Expert, необходимых также и при расчетах с помощью калькулятора.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО ТЕМЕ:**

1. Для кого, в первую очередь, составляется ТЭО проекта? Какие вопросы особенно важно проработать в ТЭО?
2. Какие результаты Вы получите в результате расчета из программы построения и оценки бизнес-проекта? Можете ли Вы сами определить эффективность вашей бизнес-идеи?

Задание: Составьте «Технико-экономическое обоснование (ТЭО)» для своей бизнес-идеи по следующему плану:

1. Суть предлагаемого проекта, представление основ проекта и принципов его воплощения в жизнь;
2. Небольшой обзор рынка, изложение результатов различных исследований с целью изучения спроса на новую услугу или товар;
3. Технологические и инженерные аспекты проекта:
  - а) описание процесса производства; орт и4тения нового оборудования или модернизации старого;
  - в) сравнение нового продукта с действующими стандартами качества;
  - г) обзор сильных и слабых сторон нового товара или услуги;
4. Финансовые и экономические показатели, включающие в себя:
  - а) предполагаемые и необходимые инвестиции в проект;
  - б) предполагаемые внутренние и внешние финансовые источники;
  - в) производственные издержки;
  - г) оценка эффективности и окупаемости продвигаемого проекта, гарантия возврата внешних заимствований;
5. Восприимчивость предлагаемого нового продукта, услуги к существующим на рынках рискам, а также стойкость к возможным рискам в будущем;
6. Общая оценка эффективности возможного внешнего заимствования.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ:**

1. [www.informamationweek.com](http://www.informamationweek.com)
2. [www.INEC.ru](http://www.INEC.ru)
3. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана. — 5-е изд. — М.: «Ось-89», 2008
4. Сайт <http://finanalysis.ru/>

## Тема 3. Планирование и управление запасами

### 3.1. Причины создания запасов на предприятии

От объема и уровня товарных запасов в значительной мере зависят результаты коммерческой деятельности предприятия. Сам факт их существования приносит их владельцам затраты и убытки. И все же без них не может существовать ни одно предприятие. Не надо думать, что проблемы запасов актуальны только для торговых фирм — запасы имеют и производственные предприятия, и фирмы, оказывающие услуги. Категории товаров у них разные (типы запасов: запасы сырья и материалов, запасы готовой продукции, запасы полуфабрикатов, запасы расходных материалов, запасы запчастей, стратегические запасы), а проблемы схожие.

Сверхнормативные товарные запасы, "зависшие" на складах предприятия ведут к потерям и убыткам, мешая высвобождению оборотных средств и занимая полезную торговую и складскую площадь. В тоже время недостаточность товарных запасов, вызывающая постоянные "перебои" с теми или иными видами товаров, может отрицательно повлиять на отношение потребителей.

Основными *мотивами*, побуждающими к *созданию материальных запасов*, являются:

- возможные колебания спроса;
- сезонные колебания спроса на некоторые виды товаров;
- скидки за покупку крупной партии товаров;
- спекуляции на росте цен;
- снижение издержек, связанных с размещением и доставкой заказа;
- возможность равномерного осуществления операций по производству и распределению;
- возможность немедленного обслуживания покупателей;
- сведение к минимуму простоев производства из-за отсутствия сырья/товаров;
- упрощение процесса управления производством.

В свою очередь *отсутствие необходимого объема запасов* приводит также к расходам, которые можно определить в следующей форме потерь:

- потери от простоя производства,
- потеря от упущенной прибыли из-за отсутствия товара на складе в момент возникновения повышенного спроса,
- потери от закупки мелких партий товаров по более высоким ценам;
- потеря потенциальных покупателей и др.

### 3.2. Виды затрат на запасы

В целом затраты на запасы складываются из затрат хранения и затрат приобретения (затрат заказа).

**Затраты хранения** – это затраты, вызванные **хранением** или «**движением**» **запасов во времени**. Поэтому в затраты хранения также входят и **складские**:

▪ **стоимость хранения**, включая занимаемое пространство, оборудование, труд, услуги и т.п.; как правило, выражается в процентах от стоимости хранящихся материалов, поэтому согласуется со стоимостью капитала; чаще всего стоимость хранения находится в пределах от 5 до 10% в год,

▪ затраты на **страхование**,

▪ **стоимость капитала, замороженного в запасах**; зависит от текущей ставки процента,

▪ **зарплата обслуживающего** склады **персонала** сверх нормативного количества,

▪ **стоимость потерь из запаса**; потери происходят по разным причинам: проблема воровства (в сфере питания есть понятие «право выпаса»); потери из-за случайных поломок; незапланированное превышение объемов использования запасов: превышение сроков хранения и устаревание запасов («усушка—утруска»);

▪ **и др.**

Затраты на хранение всегда выражаются в процентах от стоимости хранящихся материалов и в большинстве случаев находятся в пределах от 15 до 30% в год.

**Затраты на приобретение/на заказ** включают затраты на:

▪ административные расходы на совершение заказа,

▪ оплату труда конторских служащих,

▪ оплату доставки,

▪ процедуру приемки, обработку счетов и ряд других.

### **3.3. Проблемы управления запасами и методы их решения**

На сегодняшний день все более важной функцией администрации большинства фирм становится **анализ эффективности и оценка политики управления запасами**.

Спектр решаемых задач оптимального управления запасами широк вследствие большого разнообразия практических ситуаций. Их можно классифицировать по ряду признаков:

• виду запасов (сырье, полуфабрикаты или готовая продукция);

• месту хранения (производитель, потребитель, оптовый продавец, снабженческая организация, розничный торговец);

• структуре системы (изолированный одиночный склад, последовательная система складов, иерархическая сеть складов, разомкнутая или замкнутая по спросу система);

• структуре запасов (одно- или многономенклатурные, взаимозаменяемость, ограниченность срока годности, порча при хранении);

- ограничениям (на объем и номенклатуру запасов, на размеры партий поставок, на надежность и экономические характеристики процесса снабжения);
- информационному обеспечению (полнота знаний о рынке, периодичность сбора данных, наблюдаемость спроса).

Логистическая система управления запасами проектируется с целью непрерывного обеспечения потребителя каким-либо видом материального ресурса. Реализация этой цели достигается решением следующих задач:

- учет и анализ текущего уровня запаса на складах;
- определение размера гарантийного (страхового) запаса;
- расчет размера заказа;
- определение интервала времени между заказами.

### 3.3.1. ABC-анализ

Процессы управления в логистике, как правило, связаны с достаточно большим количеством объектов. При этом далеко не все из них оказывают существенное влияние на эффективность управления этими процессами. Так, например, для достижения максимального объема выручки (или прибыли) от реализации продукции обычно необходимо эффективно управлять не всем ассортиментом продукции, а сравнительно небольшой его частью. В связи с этим, прежде чем рассматривать конкретные системы управления запасами, остановимся на методах группировки всего ассортимента продукции с целью его ранжирования по тем или иным критериям. Точнее, речь пойдет о проведении так называемого ABC-анализа и XYZ-анализа.

**Метод ABC** является наиболее применяемым в практике управления и контроля многономенклатурными запасами. Он основывается на законе 80:20 В.Парето, который гласит, что 20% номенклатурных позиций товарно-материальных ценностей в запасах требуют 80% выделенных для закупки средств; а 20% закупаемых позиций берут на себя 80% издержек на доставку, приходящихся на весь план закупки; 80% продаж торговой компании обычно обеспечивают 20% товаров ее ассортиментного ряда и т.д. В методе ABC-анализа этот подход расширен до трех групп товаров.

Группа А включает ограниченное количество наиболее ценных видов позиций, которые требуют тщательного планирования, постоянного (возможно, даже ежедневного) и скрупулезного учета и контроля. Товарные позиции этой группы – основные в работе компании.

Группа В составлена из того ассортимента, который в меньшей степени важен для компании, чем категория А, и требуют обычного контроля, налаженного учета (возможно, ежемесячного).

Группа С включает широкий ассортимент оставшихся малоценных позиций, характеризующихся упрощенными методами планирования, учета и контроля.

### Пример 1. [1]

Компания закупает и продает электротехнические изделия. Она организовала запасы десяти наименований. В таблице приводятся исходные данные для расчетов.

Таблица 1 – ABC-калькуляция

Номенклатурные номера складированных изделий	Годовой объем, ед.	Доля от годового объема, %	Стоимость единицы, руб.	Годовой объем, руб.	Доля от годового объема, %	Класс
[1]	[2]	[3] = [2]/Σ[2]	[4]	[5] = [2] * [4]	[6] = [5]/Σ[5]	[7]
10286	1000	17,5	90,00	90000	38,8	72,0 А
11523	500		154,00	77000	33,2	
12760	150	33,9	17,00	26350	11,4	23,1 В
10867	350		42,86	1500	6,5	
10500	1000		12,50	12500	5,2	
12572	600	48,6	14,17	8502	3,7	4,9 С
14075	2000		0,60	1200	0,5	
01036	100		8,50	850	0,4	
01307	1200		0,42	504	0,2	
10572	250		0,60	150	0,1	

Вместо годового объема в денежных единицах в качестве критерия для деления на группы можно определить **число единиц наименований в одном заказе**. В случаях, когда заказы формируются для перевозки на арендуемом транспорте на дальние расстояния, более важным критерием ранжирования товаров может быть **объем закупок у конкретного поставщика**. Ниже приведен пример использования ABC—методики для определения ранга (степени важности) поставщиков товаров для продажи.

Таблица — Результаты ABC-анализа поставщиков

	Объем продаж, руб.	Доля объемов поставок	Кол-во поставщиков	Доля от количества поставщиков
Группа А	10 446 077	50%	2	9%
Группа В	5 776 899	28%	4	18%
Группа С	4 510 844	22%	16	73%
<b>Итого</b>	<b>20 733 821</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

### 3.3.2. XYZ-анализ

Классификацию товаров по степени их влияния на выручку и прибыль торгового предприятия следует дополнить исследованием **стабильности продаж** различных товаров. Этот критерий показывает сте-

пень колебаний объемов продаж в разные периоды и позволяет оптимизировать размеры закупок. Решение этой задачи обеспечивается путем проведения XYZ-анализа.

Группа X – товары, коэффициент вариации объемов продаж по которым не превышает 10%, т.е. с вероятностью 90% можно утверждать, что прогноз на данную группу товаров будет отличаться от среднего значения на  $\pm 10\%$ .

Группа Y – товары, коэффициент вариации по которым составляет 10% – 25%, т.е. прогноз будет отличаться от среднего значения не более чем на 25%.

Группа Z – товары, коэффициент вариации по которым превышает 25%, т.е. отклонения от среднего значения превышают 25%.

### **Пример 2.**

Производилась группировка товаров хозяйственного назначения, закупаемых торговым предприятием, по трем категориям:

Категория X – товары характеризуются стабильной величиной объема продаж с незначительными колебаниями по месяцам и высокой точностью прогноза.

Категория Y – товары характеризуются известными тенденциями изменения потребности в них (например, сезонными колебаниями) и средними возможностями их прогнозирования.

Категория Z – продажи товаров нерегулярны, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая.

*Таблица 2 — Результаты XYZ-анализа*

	Кол-во поставщиков	Доля
Группа X	0	-
Группа Y	2	9%
Группа Z	20	91%
<b>Итого:</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

При большой номенклатуре товаров эффективно совместное проведение ABC- и XYZ-анализа, это позволяет выделить те товары, планирование закупок которых должно быть поставлено под особый контроль. Группы AX, AY и AZ требуют наибольшего внимания, для них необходимо тщательное планирование потребности, нормирование расхода, тщательный (ежедневный) учет и контроль, постоянный анализ отклонений от запланированных показателей. Причем для категории AX следует рассчитывать оптимальный размер закупок и использовать технологию "just in time" (точно в срок). А для категории AZ эффективнее использовать систему снабжения по запросам с обязательным расчетом величины

страхового запаса. Для ресурсов категории СХ, СУ, СZ применяются укрупненные методы планирования.

### 3.3.3. Количественные оценки запасов

Следующим важным направлением оптимизации закупок является **анализ оборачиваемости товаров**. Для решения этой задачи можно использовать отчет «Анализ оборачиваемости товаров». Анализ оборачиваемости создает основу для принятия решений по объему и частоте закупок при среднесрочном планировании с учетом экономически обоснованного размера партий поставок. Положительный эффект проявляется и за счет высвобождения оборотных средств при сокращении или отказа от закупок неходовых товаров.

В частности, он содержит показатели средних остатков товаров, их расход за выбранный период и коэффициент оборачиваемости.

#### **Учет текущего уровня запаса на складах**

Для анализа товарных запасов принято использовать следующие показатели:

**1. Объем товарных запасов.** Может измеряться в натуральном и стоимостном выражении. На практике определяют три вида данного показателя:

- *минимально допустимый объем*, свидетельствующий о необходимости пополнения товарных запасов,
- *максимальный объем*, характеризующий предельную величину товарных запасов,
- *резервный объем*, гарантирующий владельцу бесперебойную работу предприятия в непредвиденных случаях.

**2. Уровень товарных запасов.** *Средние товарные запасы* за период времени, как они сложились по результатам закупок. Для расчета средних товарных запасов применяется два способа. Так, среднемесячные товарные запасы вычисляются по формуле:

$$Z_{мес} = \frac{Z_{нач} + Z_{кон}}{2}$$

где  $Z_{мес}$  – среднемесячные товарные запасы,

$Z_{нач}$  – фактический объем запасов на начало месяца,

$Z_{кон}$  – фактический объем запасов на конец месяца.

Если имеются данные о товарных запасах за более продолжительный, чем месяц, период времени (например, квартал, полугодие или год) средние товарные запасы вычисляются по формуле:

$$Z_{cp} = \frac{\frac{1}{2} Z_1 + Z_2 + \dots + Z_{n-1} + \frac{1}{2} Z_n}{n - 1}$$

где  $Z_{cp}$  — средние товарные запасы за период  $> 1$  месяца,

$n$  — число периодов, на которые имеется отчетность по запасам

**3. Обеспеченность товарооборота товарными запасами.** Товарные запасы могут измеряться в днях, при этом данная величина показывает, сколько дней продажи они обеспечивают и достаточно ли их до следующего завоза. Пополнение товарного запаса должно производиться заранее, чтобы процесс товарного обращения не прерывался. Товарные запасы на каждую номенклатурную единицу в днях рассчитываются по формуле:

$$Z_{дни} = \frac{\text{Запас}_{руб}}{\text{Дневной}_{оборот}_{руб}}$$

Дневной товарооборот определяется путем деления всего товарооборота на количество дней в периоде (за месяц – 30 дней, за квартал – 90 дней, за год – 360 дней).

**4. Товарооборачиваемость.** Под товарооборачиваемостью понимают время обращения среднего товарного запаса (см. п. 2) за определенный период (например, за месяц). Этот процесс характеризуется такими показателями, как скорость товарного обращения (товарооборачиваемость "в днях") и время одного оборота.

$$\text{ТовОб}_{дни} = \frac{\text{Средний}_{товарный}_{запас}(руб)}{\text{Дневной}_{оборот}(руб)}$$

Товарооборачиваемость, рассчитанная по данной формуле, показывает, за сколько дней реализован средний товарный запас. Как правило, оборачиваемость товаров сложного ассортимента несколько ниже, чем оборачиваемость товаров простого ассортимента.

Время одного оборота (товарооборачиваемость "в разгах") характеризует число дней, в течение которых товар находился в форме запаса с момента его поступления в сферу товарного обращения и до момента продажи. Этот показатель может быть рассчитан 2-мя способами.

$$1) \text{ТовОб}_{разы} = \frac{\text{Товарооборот}(руб)}{\text{Средний}_{товарный}_{запас}(руб)}$$

$$2) \text{ТовОб}_{разы} = \frac{\text{Количество}_{дней}_{в}_{периоде}}{\text{Товарооборачиваемость}(дни)}$$

Предприятие должно стремиться к увеличению товарооборачиваемости, так как в результате ускорения: увеличивается объем товарооборота и полнее удовлетворяется покупательский спрос, уменьшаются издержки обращения (расходы на хранение, потери, процент за кредит) и увеличивается прибыль.

**5. Оптимальный размер товарных запасов.** Перед оптимизацией товарного запаса должны ставиться две основные цели: минимизация издержек и максимизация удовлетворения спроса.

А) Наиболее широкое распространение на практике получил *метод технико-экономических расчетов*.

В соответствии с ним, объем товарного запаса разбивается на отдельные элементы:

1. товарный запас, необходимый для показа покупателям и ежедневной продажи. Размер этого запаса зависит от количества наименований товаров, реализуемых компанией, средней цены одного наименования и однодневного товарооборота.

2. товарный запас, необходимый для обеспечения бесперебойной продажи между поставками. Его размер зависит от количества наименований товаров, поступающих в одной партии и интервала между поставками.

3. страховой товарный запас, необходимый на случай изменения покупательского спроса или нарушения поставщиками договорных обязательств. Его размер составляет определенную часть от суммы 1-й и 2-й части нормы товарного запаса.

4. запас на время, необходимое для приемки, проверки и предпродажной подготовки товара.

Чтобы определить *норму товарного запаса в днях*, все эти элементы складываются:

$$Z_i = a_i + b_i + 1/2 c_i * q_i + d_i ,$$

где

▪  $a_i$  – запас на время приемки и предпродажной подготовки  $i$ -го товара,

▪  $b_i$  – рабочий запас  $i$ -го наименования,

▪  $c_i$  – частота завоза  $i$ -го товара в днях,

▪  $q_i$  – размер партии заказа,

▪  $d_i$  – страховой запас  $i$ -го наименования.

Затем рассчитывается норматив товарного запаса в сумме (однодневный товарооборот по каждой товарной группе умножается на норму товарного запаса в днях). На следующем этапе эти нормативы складывают, в результате чего получают нормативную величину товарного запаса в сумме по всему предприятию. И, наконец, в завершение рассчитывают норму товарных запасов в днях по всему предприятию.

Б) Метод основан на использовании *модели закупок и продаж*, которая позволяет найти оптимальный размер партии заказа и сроки перезаказа. Очевидно, что при одном и том же уровне потребления организация может закупать редко, но большие партии материалов, или часто, но мелкие. В первом случае сокращаются затраты на приобретение и возрастают издержки хранения, во втором все происходит наоборот.

Для нахождения оптимального соотношения двух статей затрат определяется экономически эффективный размер заказа (или наиболее экономичный размер партии (ЕОQ)).

Модели управления запасами позволяют получить ответ на два возможных вопроса, которые прилагаются к складированному изделию:

- 1) *когда* размещать заказ на изделие;
- 2) *как много* изделий надо заказывать для пополнения запаса.

Цель большинства моделей управления запасами – *минимизировать суммарные затраты*. *Оптимальный размер заказа  $Q^*$*  есть тот, который обеспечивает минимальную величину суммарных затрат. С ростом величины заказа количество размещаемых в течение года заказов будет уменьшаться. Таким образом, рост величины заказа сопровождается понижением годовых затрат на переналадку и самих затрат, связанных с заказом (число их уменьшается, уменьшаются и расходы на них). Но поскольку величина заказа растет, увеличиваются и затраты на хранение благодаря возрастанию средней величины запаса, который необходимо сохранять.

На рис. 6 видно, что оптимальная величина заказа достигается в точке, где кривая затрат на заказ и кривая текущих затрат (затрат на хранение) пересекаются.

На основе сущности модели ЕОQ оптимальная величина заказа будет достигаться в точке, где суммарная величина затрат переналадок равна суммарной величине затрат хранения. Мы используем этот факт, чтобы построить уравнения для нахождения  $Q^*$ .

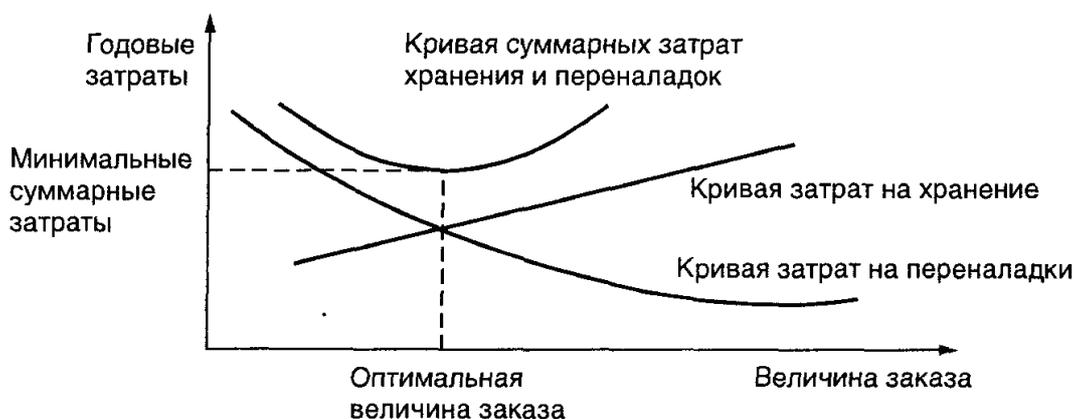


Рис. 6. Затраты хранения и переналадки (закупки) запасов

Используя следующие переменные, мы можем записать затраты на переналадки и хранение и определить  $Q^*$ :

- $Q$  – количество единиц на заказ;
- $Q^*$  – оптимальное количество единиц на заказ (ЕОQ);
- $D$  – годовой спрос в единицах определенного наименования;
- $S$  – затраты переналадки на каждый заказ;
- $H$  – затраты хранения или текущие затраты на единицу на год.

Шаг 1.

**Годовые затраты переналадки** = (кол-во размещенных заказов/ год) \* (Затраты переналадки или заказа/заказ) = (Годовой спрос/ Кол-во единиц в каждом заказе) \* (Затраты переналадки или заказа/заказ) =  $(D/Q)(S) = DS/Q$ .

Шаг 2.

**Годовые затраты хранения** = (Средний уровень запаса)\*(Затраты хранения/ед. в год) = (Заказываемое количество/2) \*(Затраты хранения/ед. в год) =  $(Q/2)(H) = QH/2$ .

Шаг 3.

Оптимальное количество на заказ определяется из условия, когда годовые затраты переналадки равны годовым затратам хранения, а именно:

$$\begin{aligned}DS/Q &= QH/2. \\2DS &= Q^2H, \\Q^2 &= 2DS/H, \\Q^* &= \text{sqr}(2DS/H)\end{aligned}$$

### Пример 3.

Компания поставляет на рынок шприцы для безболезненных инъекций. Эта компания хотела бы снизить затраты на запасы, определив оптимальное количество шприцев, получаемых в заказе.

Годовой спрос  $D$  – 1000 единиц,  
затраты заказа  $S$  – \$10 на заказ,  
затраты хранения единицы в год  $H$  – \$0.50.

1.  $Q^* = \text{sqr}(2DS/H)$ .
2.  $Q^* = \text{sqr}(2(1000)(10)/0.50)$ .
3.  $Q^* = \text{sqr}(4000)$ .
4.  $Q^* = 200$  единиц.

Мы можем также определить точно число заказов, размещаемых в течение года ( $N$ ) и точное время между заказами ( $T$ ) следующим образом:

$$N = \text{Спрос/Заказываемое количество} = D/Q^* \quad (2)$$

$$T = (\text{Число рабочих дней в году}/N) \quad (3)$$

Считая, что в году 250 рабочих дней, мы найдем:

$$N = 1000/200 = 5 \text{ заказов/год.}$$

$$T = 250 \text{ рабочих дней}/5 \text{ заказов} = 50 \text{ дней между заказами.}$$

В обозначениях переменных модели мы можем выразить общие затраты  $ТС$  как:

$$ТС = DS/Q + QH/2. \quad (5)$$

Итак, основным механизмом оптимизации запасов является их эффективная закупка, для расчета которой необходимо:

- при многономенклатурных запасах выделить наиболее значимые с точки зрения прибыли товары (ABC- и XYZ-анализ);
- провести анализ оборачиваемости и товарных запасов, определить нормативы запасов по группам товаров;

- использовать методики прогнозирования объемов продаж;
- определить оптимальный размер заказа и точку перезаказа.

**Контрольные вопросы по теме:**

1. Назовите причины создания сверхнормативных запасов. Какие из них актуальны для вашего предприятия?
2. Какие статьи расходов относятся к затратам хранения запасов?
3. Как рассчитать затраты хранения?
4. Какие расходы составляют затраты заказа? Сколько стоит один ваш средний заказ? Проведите анализ затрат заказа для разных групп товаров и для разных поставщиков.
5. Какую информацию получает собственник и маркетолог по результатам ABC- и XYZ-анализа?

**Задания для самостоятельной работы по теме:**

(Как инструмент для всех расчетов очень удобен MS Excel)

1. Определите затраты хранения для своей фирмы по группам товаров/сырья. Ниже приведен пример результатов расчета с указанием категорий затрат и средними для различных отраслей значениями в процентах от стоимости товаров во 2-ой графе. Затраты на хранение всегда выражаются в процентах от стоимости хранящихся материалов и в большинстве случаев находятся в пределах от 15 до 30% в год.

*Таблица 2 – Определение затрат хранения запасов*

Категория	Затраты, % от стоимости запаса
<b>Затраты на помещение:</b> аренда или амортизация; содержание помещения; налог на сооружения; страховка сооружения.	6 (от 3 до 10)
<b>Затраты на перемещение материалов:</b> оборудование, лицензия или амортизация; энергия; содержание оборудования.	3 (от 1 до 3.5)
<b>Затраты на рабочую силу, на дополнительную работу по перемещению и наблюдению</b>	3 (от 3 до 5)
<b>Затраты на инвестирование:</b> кредит; налог на запасы; страхование запасов.	11 (от 6 до 24)
<b>Кражи, отходы, старение</b>	3 (от 2 до 5)
<b>Общие текущие затраты от стоимости запасов:</b>	26 (15 – 47,5)

2. Выберите наиболее значимые для Вас критерии и проведите ABC- и XYZ-анализ для вашей фирмы. Результаты оформите по примерам 1 и 2 (см. выше). Сформулируйте выводы.

3. Вычислите по самым важным группам товаров коэффициент оборачиваемости, размеры среднего запаса, нормативы запаса.

4. Вычислите по самым важным группам товаров оптимальный размер партии заказа и сравните его с фактическим.

#### **Тема 4. Программное обеспечение малого бизнеса (бесплатное и условно бесплатное)**

Большинству предприятий малого и среднего бизнеса не по карману приобретение, освоение и обслуживание дорогого программного обеспечения. В то же время практически в каждом из них имеется компьютер или ноутбук, с помощью которого ведется учет продаж, кадровый учет, сопровождение складских запасов, базы данных по поставщикам и потребителям и т.п.

В таких ситуациях удобно использовать бесплатные и условно-бесплатные (Freeware) программы. Как правило, достаточно их скопировать на свой компьютер и, возможно, выполнить несложные процедуры установки (они всегда содержатся в текстовом файле readme) и настройки на свое предприятие (ввести наименование, адрес, ИНН и др. реквизиты).

Ниже приводится краткое описание некоторых таких программ, выбранное по адресам в Интернете, приведенным в конце темы.

##### **1. Складской учет и управление запасами**

###### ***Инфо-Предприятие: Торговый Склад***

Главные возможности программы – это учет любых видов движения товара, автоматический расчет учетных цен различными методами, включая партионный учет. Основные решаемые задачи: Поступление товара от поставщиков; Реализация покупателям; Возвраты покупателям и поставщикам; Списание со склада; Инвентаризация товаров, оприходование излишков и списание недостач товаров; Внутренние перемещения товаров; Выписка счетов с резервированием товаров и снятие его с резерва;

###### ***Фрегат-Склад***

Программа позволяет контролировать весь цикл движения товарно-материальной ценности, включая управление закупками и сбытом (расходом), и поддерживая все виды документооборота для производства, оптовой, и розничной торговли, серийный учет, учет по срокам годности товаров, учет

**ФРЕГАТ-СКЛАД LIGHT – Бесплатная складская программа**

***Минисклад – Горизонт-компьютер***

Программа реализует складской учет товара. Ориентирована на применение в малом бизнесе с номенклатурой товара до 5000 единиц. Не под-

держивает бухгалтерский и налоговый учет. Может быть использована на малом предприятии. Обладает готовыми решениями и не требует трудоемкой настройки. Имеет систему помощи и подсказок. Работает на платформе Windows, использует базы данных MS Access.

### ***Учет товаров и анализ объемов продаж***

Программа "Учет товаров и анализ объемов продаж" предназначена для автоматизации ведения складского учета товаров и анализа коммерческой деятельности. Главным достоинством является богатый набор инструментов для анализа ведения Вашего бизнеса, который позволит сочетать традиционные методы с последними нововведениями и технологиями экономического моделирования.

## **2. Управление запасами**

### ***Система управления запасами SIMPLE***

Цель системы "SIMPLE" – сокращение запасов, снижение транспортных расходов, снижение дефицита и, как следствие, повышение рентабельности запасов (отношение прибыли к инвестициям в запасы) торговых предприятий на основе учета следующих параметров: нетто-цен по ассортиментным позициям, продажных цен по ассортиментным позициям, истории среднего спроса и его вариации, стоимости поступления партии товара (транспортные расходы и т.д.).

## **3. Торговля и учет продаж**

### ***DOORS 2.18.2 торговля, склад, расчет закупок*** (Автор: [www.terchy.com](http://www.terchy.com))

Бесплатная локальная торгово-складская программа с продвинутым блоком графического анализа продаж и расчета закупок.

Другие блоки: Продажи, Товары+, Статистика, Оплаты, Разное, Склад. Генерирует счета, счета-фактуры, накладные, заказы, приходные акты, возвратные накладные, платежные поручения, сальдо по оплате, стат.отчеты, прайс-листы.

Имеет сертификат Microsoft за 1-ое место в конкурсе Microsoft Office Extensions. Содержит подробный демо-ролик.

### ***Розничная торговля 4.4*** (Автор: Круглов Д. Б.)

Программа создана для облегчения труда предпринимателей в розничной торговле. Полный учет в розничной торговле без кассового аппарата и без ежедневного учета. Автоматический расчет продаж в момент пересмены продавцов.

Концепция программы такова, чтобы учитывать учет состояние склада в определенные периоды, а программа сама подсчитывает количество проданного товара и остаток в кассе.

О работе программы:

Как правило, у хозяина торговой точки (например, на рынке), есть два продавца, которые меняются сменами еженедельно.

При пересмене происходит пересчет товара и программа выводит полную информацию по работе продаж за период с предыдущей пересмены.

Программа позволяет следить, какой товар лучше всего продается, и какой остаток средств должен остаться на торговой точке при пересмене.

Имеется механизм печати любых бланков документов, а также возможность распределения товара по группам (сразу несколько позиций товара).

### ***Триумф v2.0 3.63.60 Автор: Ерофеев Анатолий Иванович***

Программа предназначена для оперативного учета товара и денег.

Можно вести учет на складе, магазине или торговой точке, контролировать долги, остатки товара, вести учет продаж и поступления товара, расход денег и поступление денег. Вы сможете контролировать продавцов в магазине или на рынке. Всегда можно узнать объем продаж товара, группы товаров за любой период времени. Можно посмотреть движение товара в поступлении и продаже.

Программа печатает: Ценники; Прайс-лист; Остатки товара; Новые счета-фактуры, накладные, приходный и расходные кассовые ордера, новая книга продаж, новая книга покупок.

Полная версия программы имеет дополнительные возможности: ввод названия единиц измерения товара изменение (присвоение) НДС в продаже и поступлении товара. В программе есть контекстная справочная система. В любом месте программы вы получите подсказку, нажав на клавишу.

### ***Minimarket 1.5.60***

Программный комплекс “Minimarket” предназначен для организации учёта и автоматизации процесса продаж в розничных (мелкооптовых) торговых точках, как правило, с большим ассортиментом товаров и идеально подходит не только для самообслуживания, но и с успехом применяется при торговле из-за прилавка.

Основная цель, которая ставилась при разработке программы, это скорость и точность работы кассиров, снижение пересортицы и недостач, оперативный контроль остатков товара на торговой точке, снижение трудоёмкости переучётов, автоматизация переоценок, контроль за работой персонала торговой точки.

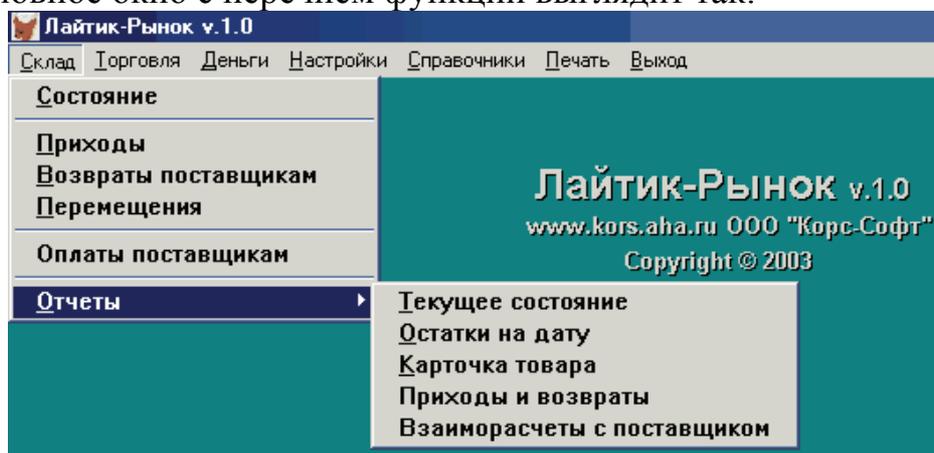
Основные возможности программы: Учётная программа позволяет вести несколько магазинов в одной программе, привязывать к каждому из магазинов свои цены (в зависимости от района, например). Возможен вари-

ант, когда в магазине вообще не устанавливается 1:С Предприятие – учётная программа находится в офисе или дома, а в магазине просто кассовый терминал. Если в Вашем магазине кроме розничной налажена ещё и оптовая торговля, кассир может отпускать товар по двум ценам (в терминал можно загружать две цены: оптовую и розничную). В учётной программе реализована автоматическая переоценка (например, приход новой партии с новой розничной ценой автоматически переоценит Ваши старые остатки – пересчитывать количество старого товара нет необходимости). Реализована возможность проводить переучёт магазина и корректировать остатки не сразу (остановка всего магазина на переучёт), а в текущем порядке – например по группам товаров.

Переучёт можно автоматизировать – снять остатки товара с помощью сканера штрихкодов прямо на кассовом терминале, а затем выгрузить снятые фактические остатки в учётную программу – это ускоряет процесс переучёта, особенно когда много весового товара. Реализована возможность с одного кассового терминала отпускать двух покупателей – один чек запоминается. (Иногда покупатели сами тормозят работу кассира, если вдруг что-то забыли купить – в этом случае кассир может отпускать другого покупателя, не удаляя чек первого.) Реализована возможность работать со скидками и дисконтными картами. Причём дисконт на каждую карту может быть установлен индивидуально, и быть фиксированным, или может автоматически увеличиваться при достижении определённых объёмов закупок по этой карте. Можно создавать различные типы дисконтных карт в разрезе товаров (на разные товары разные скидки), в разрезе объёмов закупок (накопительная система) и в разрезе времени (накопление за определённый период.) Штрихкодов на одно наименование товара может быть занесено сколько угодно, при этом за уникальностью штрихкодов следит сама программа и не допускает в базе двух одинаковых штрихкодов. На кассовом терминале видны товарные остатки в реальном времени, что позволяет оперативно отслеживать пересортицу, недостачи или неправильную кодировку товара

### **Мини-Рынок v.1.2**      **бесплатная**

Основное окно с перечнем функций выглядит так:



Программа учета в рознице на рынках, павильонах и торговых точках. Учет движения товаров, выручки, расходов. Печать товарных чеков, накладных, ценников. Легкая для обучения, быстрая.

### ***Sklad+Magazin v.1.1.7 (Склад+Магазин)*** (условно-бесплатна)

Ведение складского учета, автоматизация и ведение учета в торговле. Отдельный интерфейс для установки на кассе (РМК). Организация быстрого формирования документов расхода. Работа со сканером штрихкода и фискальным регистратором Меркурий MS-K (только при работе с РМК).

Учет движения денежных средств по кассе и по банку. Расчет прибыли в любом разрезе времени или подразделения. Отчет по остаткам товара на складе. Отчет по продажам выбранного пользователя. Возможность продавать услуги и вывод отчета по предоставленным услугам. Работа с дисконтными картами (скидки). Печать ценников, формирование прайс-листа в любых ценах. Значения цен привязаны к датам. Возможность автоматического заполнения цен в документе поступления. Возможность резервирования товара. Организация работы с территориально распределенными БД. Мониторинг действий пользователя. Разделения прав доступа. Работа в сети.

### ***VVS “Офис-Склад-Магазин”*** (доступна бесплатная полнофункциональная ознакомительная версия)

Это **простая, надежная и гибкая программа** для автоматизации торговли, складского учета и сборочного производства.

Программа поможет Вам быстро и качественно оформить первичные документы (счета, счета-фактуры, накладные, платежное поручение и др.), проконтролировать остатки на складе и резервирование товаров, вести учет задолженности клиентов и себестоимости товаров, подсчитать полученную прибыль и еще многое другое. Она готова к использованию и не требует дополнительной адаптации и настройки.

Программу отличают высокая скорость работы как на одном компьютере, так и в локальной сети, невысокие требования к оборудованию, тесная интеграция с другими программами Windows, например, MS Excel. Имеется возможность обмена данными как с собственными удаленными филиалами и складами, так и с поставщиками и покупателями.

Несмотря на простоту в освоении, программа имеет широкие возможности для настройки под особенности учета в Вашей организации. Макроязык составления форм печатных документов позволяет создавать новые или изменять существующие формы документов и отчетов. С программой поставляется более 300 готовых печатных форм и их список постоянно расширяется. Зарегистрированные пользователи программы получают новые формы бесплатно.

#### Для офиса:

- Выписка счетов, оформление заказов, резервирование товаров.
  - Регистрация и контроль оплаты, прихода и расхода товаров.
  - Формирование и вывод на печать всех необходимых документов.
  - Система получения отчетов, прайс-листов.
  - Расчет себестоимости товаров и полученной прибыли.
  - Список покупателей и поставщиков, учет взаиморасчетов и задолженности.
- Работа с несколькими собственными фирмами

#### Для магазина:

- Работа с торговым оборудованием.
- Печать этикеток, ценников и штрих кодов
- Скидки и дисконтные карты.
- Инвентаризация торговых точек.
- Управление программой сканером штрих кодов и клавиатурой, без использования мыши
- Обмен данными с удаленными торговыми точками.

#### Для склада:

- Учет товаров на нескольких складах.
- Контроль наличия и движения товаров на складах.
- Печать складских документов.
- Отчеты по остаткам и движению товаров на складах на текущую и произвольную дату.
- Проведение инвентаризаций.
- Внутренние накладные на перевод товаров между складами.
- Учет серийных номеров товаров
- Возможность обмена данными с удаленными складами.

#### Для производства:

- Товары-комплекты: задание состава деталей, норм расхода сырья, возможна вложенность комплектов.
- Регистрация сборки товаров-комплектов, получение на склад готового изделия, списание сырья и комплектующих
- Просмотр себестоимости комплектов исходя из себестоимости комплектующих.
- Оценка возможностей производства, планирование снабжения сырьем и комплектующими.

### Цены на программу

(если Вы захотите быть зарегистрированным пользователем):

Название версии программы	Цена на 1 компьютер (руб.)	Цена за дополнительное рабочее место (руб.)
VVS "Офис – Склад – Магазин" версия Розница (розничная торговля и простой складской учет)	2100	2100
VVS "Офис – Склад – Магазин" версия Базовая (оптовая и мелкооптовая торговля, складской учет, учет платежей, резервирование товаров)	3600	2400
VVS "Офис – Склад – Магазин" версия Плюс (оптовая и розничная торговля, складской учет, учет платежей, резервирование товаров, учет производства)	4500	3000
Дополнение программы "Офис – Склад – Магазин" для работы с фискальным регистратором ШТРИХ ФРК или кассовым аппаратом АМС-100	1800	1800
Модуль для выгрузки данных в 1С Бухгалтерию ( накладных, счетов-фактур вместе с номенклатурой и реквизитами клиентов ).	1170	-

## 4. Логистика и управление поставками

### ТрансЛогистик Soft

ПК "ТрансЛогистик Soft" – это комплекс программ, которые предназначены для решения задач бизнеса предприятий, деятельность которых так или иначе связана с транспортом, грузоперевозками, экспедированием и грузами. ПК "ТрансЛогистик Soft" – обеспечивает полный контроль, учет и ана-

лиз деятельности транспортного предприятия, экспедиторской фирмы, грузового склада, диспетчерского пункта.

### ***J.D. Edwards OneWorld / Управление ценами поставок***

J.D. Edwards OneWorld охватывает всю цепочку снабжения, предоставляя пользователям целый ряд уникальных функциональных возможностей, ориентированных на постоянно меняющиеся запросы и потребности клиента. Всесторонний комплексный подход к управлению материальными и нематериальными потоками обеспечивается интеграцией управления складскими операциями, сбытом и снабжением, транспортировкой, производственным процессом, обработкой заказов и прогнозированием спроса клиентов, что предоставляет несомненные преимущества в конкурентной борьбе.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. [http://www.freeware.ru/program\\_prod\\_id\\_13468.html](http://www.freeware.ru/program_prod_id_13468.html)
2. [http://www.freeware.ru/program\\_prog\\_id\\_85265.html](http://www.freeware.ru/program_prog_id_85265.html)
3. [http://www.freeware.ru/program\\_prog\\_id\\_13018.html](http://www.freeware.ru/program_prog_id_13018.html)
4. [http://www.freeware.ru/program\\_prog\\_id\\_85261.html](http://www.freeware.ru/program_prog_id_85261.html)
5. [http://www.freeware.ru/program\\_prog\\_id\\_65074.html](http://www.freeware.ru/program_prog_id_65074.html)
6. [http://www.freeware.ru/program\\_prog\\_id\\_69300.html](http://www.freeware.ru/program_prog_id_69300.html)
7. [http://www.freeware.ru/program\\_prog\\_id\\_66519.html](http://www.freeware.ru/program_prog_id_66519.html)
8. [http://www.freeware.ru/program\\_prog\\_id\\_64319.html](http://www.freeware.ru/program_prog_id_64319.html)
9. [http://www.freeware.ru/program\\_prog\\_id\\_72669.html](http://www.freeware.ru/program_prog_id_72669.html)
10. **WWW.VVS.RU**

\*\*\*\*\*

Учебное издание

**УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ:  
ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Редактор: Мишурова Ирина Владимировна

Директор РИЦ РГЭУ «РИНХ» Короченцева Ж.Ю.

---

Изд. № 279/1021. Подписано к печати 24.11.08. Бумага офсетная.  
Печать цифровая. Формат 60×84/100. Объем 13,5 уч.-изд. л.  
Тираж 150 экз. Заказ № 1384.

---

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 69, РГЭУ «РИНХ».  
Редакционно-издательский центр.  
Отпечатано в типографии РИЦ РГЭУ «РИНХ»